



**Helga Filipa Pacheco
Guerra**

**A internacionalização: busca da excelência através
de novas competências**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Gillian Moreira, Professora Doutora do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Prof. Dr. Anthony David Barker
professor associado da Universidade de Aveiro

Prof.^a Dr.^a Gillian Grace Owen Moreira
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.^a Dr.^a Celeste Maria Dias de Amorim Varum
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A nossa vontade de progredir e melhorar é indomável mas sabemos que as dificuldades levantadas pela realidade são muitas e continuadas, por isso, avançamos para o futuro com a prudência dos filósofos sabendo que “os passos não conduzem a uma meta; cada passo é já em si uma meta”...

Este trabalho é uma das muitas metas que pretendo alcançar.

Sozinha não seria possível e não cheguei a este ponto por acaso.

Para tal, contei com o gosto daqueles que comigo partilharam os seus conhecimentos, com muito saber, saber fazer e fazendo.

Deste modo, quero agradecer:

À orientadora, Professora Doutora Gillian Grace Owen Moreira, pois este trabalho não seria possível sem a sua atenção e gentileza, sendo sem dúvida a peça fundamental para que o mesmo fosse uma meta alcançada;

Aos colegas que sempre se dispuseram a ajudar-me;

Aos amigos pois “o Tu é mais antigo que o Eu”, esperando que continue merecedora de tão grande dádiva da vossa parte: a amizade; pela alegria das batalhas que travámos juntos e, pela dignidade dos combates que travámos entre nós;

A todos aqueles, que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho....

um grande obrigada!

palavras-chave

competências, internacionalização, multilinguismo, cultura e expatriação, sector da cerâmica, política e manual de acolhimento.

resumo

A internacionalização é um desafio com o qual as empresas têm vindo a ser confrontadas actualmente. O objectivo principal desta dissertação é descrever este mesmo desafio e ainda a forma como as empresas procuram atingir a excelência através das competências linguísticas e culturais.

Para entender melhor a influência exercida pela globalização nas organizações, fizemos uma abordagem detalhada deste tema baseada na leitura e análise de fontes bibliográficas, onde incluímos a definição de conceitos reflectidos nas tendências teóricas actuais (a maior parte delas respeitando à emergência da necessidade de existirem competências linguísticas e culturais nas organizações), e desenvolvemos algumas conclusões sobre os itens em questão. Adicionalmente, apresentamos ainda um estudo de caso relacionado com as empresas de cerâmica localizadas na região de Aveiro, para as quais foi realizado e direccionado um questionário.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, reservados ao estudo da internacionalização, do multilinguismo, do factor cultural nas organizações, da expatriação dos seus colaboradores, do acolhimento dos mesmos nas organizações, bem como das competências mais procuradas durante o seu recrutamento. O último capítulo ficou destinado ao estudo de campo, onde foi realizada uma análise do sector da cerâmica em geral especificando, sempre que possível, a região de Aveiro. Para além disto, apresentamos também a metodologia escolhida para a realização dos inquéritos que foram parte integrante do referido estudo, bem como a sua análise e discussão dos resultados obtidos a partir dos mesmos.

Após muitas reflexões e sistematizações sobre o tema em questão, pudemos verificar a importância que, pelo menos na teoria, o acolhimento, a cultura, as competências linguísticas e a adaptação cultural têm numa qualquer organização que queira ter sucesso nos mais diversos mercados. Contudo, convém referir a falta de disposição existente por parte das organizações para responder aos inquéritos enviados, facto que nos impossibilitou confrontar a parte teórica com a prática e retirar juízos mais concludentes sobre as questões colocadas.

keywords

competencies, internationalization, multilingualism, culture and expatriation, ceramic sector, policy and manual's host.

abstract

Internationalization is a challenge facing companies today, and it is the aim of this dissertation to describe this challenge and the ways in which companies search for excellence through linguistic and cultural skills.

To understand better the influences of globalization within organizations, we developed an in-depth overview of this subject based on our readings and analysis, in which we defined key concepts, reflected on current theoretical trends (mostly concerning the emerging need of new language and cultural skills) and reached some conclusions about the issues involved. In addition we developed a brief case study of the ceramics companies in the region of Aveiro, for which a questionnaire was designed and administered..

This dissertation is organized into six chapters, dealing with the study of internationalization, multilingualism, the culture of organizations, the expatriation of their employees and their reception/host at the organizations, as well as to the study of the most sought skills during the recruitment process. The last chapter is given to the "case study", in which an analysis of the ceramics industry in general is made, specifying, whenever possible, the region of Aveiro, the methodology used in this study is presented and the questionnaires sent to the companies in this sector / region are analysed and discussed.

After much reflection about this topic, the importance given to the host culture, and language and cultural skills in any organization that wants to be internationally successful can be observed in the literature. However, the apparent unwillingness of the organizations to answer the questionnaires should be noted. This made our work difficult as we were unable to confront the theoretical with the practical part and draw more conclusive judgments on the questions raised.

Índice

Introdução	10
Contextualização e objectivos do estudo	12
1. A internacionalização das empresas: contextualização	14
1.1 A internacionalização: o caso português	16
1.2 Países de destino da internacionalização das empresas portuguesas.....	17
2. Cultura e expatriação: contextualização	18
2.1 Cultura: definição	19
2.2 O factor “cultura” nas organizações	20
2.3 Gestão de colaboradores internacionais.....	23
2.4 Expatriação e integração de culturas O que são expatriados?	26
2.5 Razões para transferências internacionais	27
2.6 Vantagens de ter expatriados	29
2.7 As mulheres expatriadas - Vantagens	30
2.8 Métodos de treino cultural.....	31
2.9 Problemas inerentes à expatriação	32
3. O acolhimento: Contextualização	40
3.1 Política de acolhimento.....	40
3.2 Manual de acolhimento.....	41
3.2.1 A quem se destina?.....	41
3.2.2. Para que serve?	41
3.3 O que fazer no dia de acolhimento?	43
4. Multilinguismo: Contextualização	46
4.1 A aprendizagem de línguas estrangeiras.....	47
4.2 O multilinguismo nas organizações	50
5. As competências: Contextualização	54
5.1 O que são competências.....	55
5.2 Que implicações tem este conceito da abordagem por competências?	61
5.3 Alguns tipos de competências que podem ser procuradas num colaborador	63
5.4 O processo de selecção com vista a desempenhos superiores	64
5.5 Remunerar as competências	67
5.6 Mas quais são as competências que fazem a diferença?.....	69
5.7 Competências dos gestores internacionais	70

5.8 Produção de competências e carências de formação	72
6. Estudo de campo	76
6.1 Razões da escolha do sector da cerâmica	76
6.2 O sector da cerâmica: contextualização	77
6.3 O sector da cerâmica em Aveiro.....	78
6.4 Vício de inovar	79
6.5 Decomposição do sector da cerâmica	80
6.5.1. Cerâmica Estrutural.....	80
6.5.2. Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos.....	81
6.5.3. Louça Sanitária	82
6.5.4. Cerâmica Utilitária e Decorativa.....	82
6.5.5. Cerâmicas Especiais.....	83
6.6 Alguns dados estatísticos	83
6.7 Distribuição espacial da produção	84
6.8 Questionário	92
6.8.1. Método	92
6.8.2. Amostra.....	92
6.8.3. Procedimento	93
6.8.4. Instrumento	94
6.8.5. Apresentação dos dados.....	94
6.9 Conclusões relativas ao estudo de campo	99
Notas conclusivas.....	102
Referências bibliográficas.....	108
Páginas Web consultadas	110
Anexos	116
Anexo A: Carta de apresentação do questionário	115
Anexo B: Questionário.....	117
Anexo C: Acções a ter em conta quando se recrutam expatriados	120
Anexo D: exemplo de um programa de acolhimento	121

Índice de quadros

Quadro 1: Competências para o Profissional.....	57
Quadro 2: Importância do Sector na indústria transformadora na região.....	85

Índice de Figuras

Figura 1: Instrumentos de curto e longo prazo usados para fazer a ponte entre as distâncias geográfica e cultural	25
Figura 2: Os Métodos de treino cultural	32
Figura 3: Choque cultural e choque cultural invertido	34
Figura 4: Teoria do Iceberg	56
Figura 5: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização	57
Figura 6: Modelo causal de competência.....	59
Figura 7: Processo para um perfil de competências	66
Figura 8: Rendibilidade da remuneração das competências múltiplas.....	69
Figura 9: Cerâmica estrutural	80
Figura 10: Cerâmica de pavimentos e revestimentos	81
Figura 11: Louça sanitária	82
Figura 12: Cerâmica utilitária e decorativa	82
Figura 13: Cerâmicas especiais	83
Figura 14: Estrutura do emprego no subsector “Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica” na Indústria transformadora, a nível regional	89
Figura 15: Estrutura do emprego no subsector “ Tijolos, telhas e outros produtos de barro para a construção” na Indústria transformadora, a nível regional	90
Figura 16: Produções por empresa e total acumulado 2004	91
Figura 17: Medidas a ter em conta antes de recrutar expatriados	112
Figura 18: Programa de Acolhimento.....	113

Índice de gráficos

Gráfico I: Importância relativa do sector “minerais não metálicos” na actividade industrial (D) da região (desvios face à media nacional, escala logarítmica)	86
Gráfico II: Evolução Empresas, Emprego e dimensão empresarial média “Produtos cerâmicos e do barro” 1999 – 2004 em Portugal.....	87
Gráfico III: Evolução Emprego Subsector “Produtos Cerâmicos” 1999-2004 em Portugal	88
Gráfico IV: Evolução Emprego subsector “Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica” 1999 – 2004 em Portugal	88
Gráfico V: Evolução Emprego subsector “Tijolos, Telhas, Outros produtos de Barro para Construção”, 1999-2004 em Portugal.....	90

Introdução

A constante internacionalização da economia e o desenvolvimento das empresas são de uma ferocidade competitiva tal que não se compadecem com certas patentes criadas para evitar a concorrência, existentes e mantidas no secretismo no nosso antigo e fechado mercado.

Actualmente as empresas são submetidas a uma pressão crescente uma vez que o mercado nacional, o chamado mercado “doméstico”, se diluiu em virtude de um mercado mais vasto, de carácter mundial, onde quem “fica para trás” perde vantagem competitiva. Assim, para que as mesmas fossem capazes de ultrapassar as barreiras decorrentes deste processo, foram-lhes impostos novos desafios no que diz respeito à formulação de políticas de recursos humanos que, em conjunto com as restantes estratégias organizacionais, têm de ser capazes de acompanhar as mudanças do mundo do trabalho, respondendo com novas metodologias e conceitos, de forma a percebê-lo e interpretá-lo da forma mais eficaz possível.

Tendo em conta esta conjuntura pode-se afirmar que, caso o empresário moderno queira vingar no mercado actual que é cada vez mais competitivo, não deve nem pode ter a mesma visão que tinha há uns anos atrás. O facto de vivermos numa “aldeia global” onde pessoas, bens e serviços se movimentam sem fronteiras, torna-se cada vez mais importante descobrir o mercado certo, para que lhe possamos fornecer produtos com maior qualidade e pelo melhor preço, tendo sempre em vista a satisfação das necessidades do público-alvo.

Ao longo desta dissertação iremos não só caracterizar o processo de internacionalização das empresas, mas também demonstrar que, aliados ao mesmo, surgem conceitos tais como a inovação tecnológica, a mobilidade dos colaboradores, o manual ou programa de acolhimento, a diversidade cultural e a aprendizagem linguística.

Desta forma, pensámos que seria merecedor de análise mais pormenorizada a verificação da importância do acolhimento nas organizações, a análise das competências mais valorizadas pelas mesmas durante o processo de

recrutamento e selecção dos seus recursos humanos, a verificação do lugar de destaque que o conhecimento de línguas estrangeiras ocupa em todo este processo, que línguas são consideradas as mais importantes pelas empresas, e ainda um estudo de campo onde constasse uma parte prática relativa a estas questões, que foi realizada através da análise das empresas do sector da cerâmica localizadas na região de Aveiro.

Contextualização e objectivos do estudo

Tendo como base a internacionalização das organizações e algumas necessidades que daí advêm, pensámos ser interessante debruçarmo-nos sobre este tema para realizar a presente dissertação.

Iniciar este projecto de investigação pressupôs a formulação de várias perguntas de partida, norteadoras da definição de referenciais que, por sua vez, constituíram o alicerce de construção das várias conclusões apresentadas ao longo do documento.

Estas perguntas foram então as que permitiram a feitura de análises, confirmando ou infirmando as afirmações efectuadas e estão relacionadas com as competências valorizadas no colaborador; a formação que é privilegiada quando é feita a selecção do mesmo; a verificação se os empregadores pensam que os seus colaboradores estão suficientemente capacitados nas áreas das línguas e culturas e, caso contrário, que políticas e programas de formação são fornecidos pelos primeiros, visando a preparação de profissionais mais competentes para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo; os apoios que são prestados pelas empresas em termos de formação dos colaboradores, como por exemplo, aulas de línguas ou transmissão de informações importantes sobre a cultura de destino a reter; a existência ou não de um manual de acolhimento capaz de dar algumas respostas ao colaborador; etc.

No que diz respeito à parte mais prática da dissertação, o plano de pesquisa delineado alicerçou-se num estudo realizado através do método de inquérito, com recurso à técnica de e-mail, e foi aplicado através da realização de questionários às empresas do sector da cerâmica que se encontrassem localizadas no distrito de Aveiro e que realizassem operações no estrangeiro.

Relativamente a este último ponto, podemos referir que o método de inquérito foi o escolhido por ser aquele que nos permite recolher informação de forma rápida e simultânea, a um custo quase nulo, e uma maior facilidade de análise dos dados.

A análise de todos os tópicos abordados ao longo da dissertação foi

devidamente apoiada na leitura de bibliografia relacionada com os mesmos e o questionário foi apoiado num guião de perguntas antecipadamente elaborado e aprovado.

No que concerne aos dados recolhidos, estes encontram-se representados sob duas formas: informação descritiva - aquela que ilustra as diferentes questões apresentadas (dados quantitativos sob a forma de quadros e gráficos) e informação explicativa - a que ajuda a interpretar os dados, efectuando correlação de variáveis e análise, mediante juízos opinativos. Neste caso, a informação explicativa tem uma função subsidiária da descritiva e o seu principal objectivo é permitir a compreensão mais aprofundada dos fenómenos.

1. A internacionalização das empresas: contextualização

Uma vez que vivemos num ambiente competitivo cada vez mais feroz e ameaçador, a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de adaptação aos diferentes meios, e ainda da sua aptidão para anteciparem respostas aos desafios propostos. O que é conveniente é que as mesmas tenham sempre em mente que, caso queiram competir a nível internacional, têm não só de se manter constantemente actualizadas, como também de ter talento para criar mecanismos que as façam ser capazes de responder de forma muito rápida aos problemas com que se possam deparar, e que as tornem melhores do que a concorrência, porque “internacionalizar é muito mais que exportar”¹.

Quando pensamos no fenómeno da internacionalização e no tipo de empresas que o mesmo pode abarcar, a primeira coisa que nos poderá ocorrer é que este diz unicamente respeito a empresas de grandes dimensões. Esta é uma ideia completamente errada, pois há cada vez mais pequenas e médias empresas, não só a competirem entre elas, mas também com outras de dimensões superiores.

A diferença existente entre estas duas tipologias poderá passar unicamente pelo facto das pequenas empresas, quando intendem internacionalizar-se, procurarem, pelo menos numa fase inicial, pequenos mercados, em virtude de poderem iniciar mais fácil e rapidamente a sua actividade internacional (uma vez que é nestes que se verifica menor grau de exigência e a concorrência não é tão forte).

Genericamente falando, a internacionalização não pode ser vista apenas como resposta ao fracasso no mercado doméstico. Podemos apurar que as empresas iniciam normalmente o seu processo de internacionalização, ou através de exportações, ou fazendo investimentos no exterior, quer os realizem sozinhas, quer através de alianças estratégicas com outras organizações, de forma a terem acesso a factores de produção mais baratos.

Uma das grandes razões que impele a internacionalização das empresas, é o facto das mesmas verem aqui uma oportunidade para “ganharem nome” fora das

¹ PINHEIRO, Anselmo; PORTELA, Eugénio; ROCHA, António [et. al]. 2002. *Experiências de Internacionalização. A globalização das empresas portuguesas*. Novembro de 2002. Lisboa: Centro Atlântico, ISBN: 972-8426-59-3, p.8

barreiras do seu país, tentando aproveitar mercados em crescimento económico para poderem competir mais facilmente umas com as outras.

Para além desta, há ainda outras motivações que levam à internacionalização. A referir: a inovação, que leva à produção local acompanhada pela exportação, seguida da tecnologia que permite a implantação da indústria num país estrangeiro, ganhando economias de escala e esmorecendo os custos iniciais do processo de investigação e desenvolvimento; a busca e troca de conhecimentos e aprendizagens, uma vez que se entra em contacto com “mundos” diferentes, e por fim, mas não menos importante, o aumento da concorrência, principalmente devido aos preços. Este facto leva as organizações a deslocarem-se para países onde têm encargos financeiros inferiores aos existentes no seu, essencialmente no que diz respeito aos preços referentes aos factores de produção.

Quando referimos a influência da inovação no processo de internacionalização, podemos destacar o efeito que as novas tecnologias exercem na própria definição de trabalho (as tarefas mais banais são absorvidas por procedimentos automáticos), e ainda o impacte que as tendências emergentes têm na forma como as empresas planificam e asseguram o desenvolvimento do seu pessoal.

Perante isto, podemos asseverar que a inovação acaba por ser o grande segredo do sucesso da maioria das empresas, que se vão actualizando à medida que vão surgindo “novidades”, aliando as novas tecnologias à procura de melhor qualidade dos seus produtos e/ou prestação dos seus serviços.

Para além da inovação tecnológica, podemos referir a mobilidade dos colaboradores e consequente adaptação ao novo meio, como sendo outros dos factores-chave da internacionalização. Mas, para que estes dois processos sejam realizados com o menor número de problemas possível torna-se necessário, não só que as organizações motivem os colaboradores para o trabalho transfronteiras, mas também que apostem na sua formação ainda antes de os enviarem para o estrangeiro.

É nesta vertente da oferta/procura de trabalho e no intercâmbio de colaboradores, que aparece reconhecido o conhecimento de línguas como um dos instrumentos inquestionáveis na construção de novas metodologias de orientação das organizações. Desta forma, pode-se dizer que a promoção da

diversidade e aprendizagem linguística europeia irá favorecer as organizações, tanto no plano cultural, uma vez que se irá verificar um aumento na participação do mercado de transacções de conhecimentos, como no plano de internacionalização económica, incrementando a competitividade da organização no mercado global e diminuindo as lacunas que ainda hoje possam existir.

Assim, somos remetidos para a ideia de que há uma necessidade de novas competências aos níveis cultural e linguístico no seio das organizações, para que as mesmas possam cumprir, de forma mais fácil e rápida, os objectivos a que se propuseram. O que infelizmente se verifica é que os empresários não estimulam nem proporcionam a aprendizagem das línguas dentro da organização, e os membros nela inseridos também não se encontram suficientemente motivados para as aprender por vontade própria.

1.1 A internacionalização: o caso português

A internacionalização portuguesa começou a ganhar força principalmente no final da década de 90, durante a qual foram realizadas várias missões empresariais no estrangeiro e onde participaram empresários portugueses, com o objectivo de entrar em contacto com os seus congéneres dos países de destino e poderem trocar conhecimentos e ideias.

O grau de internacionalização das empresas portuguesas tem vindo a aumentar muito rapidamente, devido ao elevado crescimento da competitividade. Isto acontece porque a saída destas para os mercados externos é vista como a única solução para obterem aquilo que não conseguem no seu país, ou seja, lucros e crescimento.

Ainda assim, a aventura da internacionalização em Portugal não é uma realidade conhecida há muitos anos, tanto é que são poucas as marcas portuguesas reconhecidas a nível universal.

Como curiosidade, podemos dizer que a primeira empresa multinacional com sede em Portugal terá sido talvez a Corticeira Amorim mas esta, apesar de hoje poder contar com muitos consumidores, poucos deverão ser capazes de nomear

a marca da rolha do vinho que estão a beber. Outro dos exemplos de empresas portuguesas que efectuam as suas operações fora das fronteiras do nosso país é o do Mateus Rosé. Este caso é diferente do anterior no que diz respeito ao reconhecimento exterior, ou seja, o Mateus Rosé é uma marca universalmente conhecida, mas trata-se de uma simples operação de exportação, sem domínio efectivos da marca, como se tem vindo a confirmar pela diminuição da sua presença nalguns mercados.

1.2 Países de destino da internacionalização das empresas portuguesas

Uma vez que Portugal se encontra integrado na União Europeia, seria talvez de esperar que as empresas portuguesas se expandissem, preferencialmente, para países que se localizam dentro dessa zona económica. Mas, na verdade, o que acontece é que este aumento da internacionalização das empresas portuguesas tem sido muito diversificado, sendo realizado também para países da Europa de Leste, América Latina, África ou Estados Unidos.

Se fizermos uma análise dos países de destino da internacionalização das empresas portuguesa por fases, facilmente constatamos que, numa primeira fase, Espanha era o país eleito de empresas como a Petrogal, a Sonae, a Cimpor ou a Caixa Geral de Depósitos (essencialmente devido à proximidade geográfica, cultural e económica) mas, à medida que o tempo foi passando e as empresas começaram a ganhar experiência e a alargarem os seus horizontes, os empresários portugueses foram apostando em novos mercados, tais como o Brasil ou Marrocos.

Apesar de tudo, mesmo aqueles que falharam merecem ter mérito por terem tentado.

2. Cultura e expatriação: contextualização

Tendo em conta o processo de internacionalização das empresas, torna-se necessário que as organizações se apercebam sempre do ambiente em que estão inseridas, ou seja, que se consciencializem para a importância dos factores culturais que as rodeiam, de modo a que a elaboração e adaptação das suas práticas de gestão sejam efectuadas em consonância com os mesmos.

Quando falamos de Portugal e do Mundo, somos remetidos para o conceito de globalização. Neste âmbito, surge uma questão que pensamos ser pertinente: será que a globalização permite a standardização das práticas empresarias, das metodologias e dos processos de trabalho?

As empresas são formadas por pessoas, isto é, pelos recursos que nelas laboram. Por isso, se querem operar a nível global, devem reconhecer que a mobilidade dos seus colaboradores e as missões de recrutamento internacionais constituem uma realidade multifacetada e heterogénea, que não é fácil de apreender por via exclusiva do seu contacto local, por mais qualificado que este seja, e proporcionar-lhes formação neste sentido.

Como é evidente, cada país ou região cultural imprime nos seus cidadãos e, consequentemente, nas suas políticas organizacionais, uma determinada cultura que encontra eco na forma como a gestão, o desempenho e a carreira dos seus recursos humanos são conduzidos. Relativamente a este aspecto, temos de referir a extrema importância que o departamento de recursos humanos assume face às novas formas de gestão de pessoal impostas pela globalização, de modo a facilitar o processo de adaptação do colaborador à própria organização e ao meio onde se encontra. Mas será que isto é realmente feito?

Ao longo deste capítulo procuraremos responder a esta questão e ainda abordar temas sobre o factor “cultura” nas organizações, verificar se a gestão de colaboradores internacionais é feita de forma semelhante aos colaboradores do mercado doméstico, definir o que são expatriados e as razões que levam ao processo de expatriação, analisar as vantagens e desvantagens de uma organização ter colaboradores estrangeiros, entre outros.

2.1 Cultura: definição

Antes de continuarmos a desenvolver este capítulo, pensamos ser importante dar a conhecer algumas definições do termo cultura.

Segundo Geertz, cultura é o “conjunto de significados em termos dos quais os seres humanos interpretam a sua experiência ou reorientam a sua acção²”.

Para além desta definição, podemos apresentar outra que nos demonstra que o conceito de cultura, tal como o de sociedade, é uma das noções mais amplamente usadas em Sociologia. A cultura consiste nos valores de um dado grupo de pessoas, nas normas que seguem e nos *bens materiais* que criam. Os valores são ideias abstractas, enquanto as normas são princípios definidos ou regras que se espera que o povo cumpra. As normas representam o “permitido” e o “interdito” da vida social. (Giddens, 2008: 46-47)

Do ponto de vista etimológico, o termo cultura deriva do latim “cultura” e representa um “conjunto de costumes, instituições e obras que constituem a herança de uma comunidade ou grupo de comunidades³”. Este é ainda um “sistema complexo de códigos e padrões partilhados por uma sociedade ou um grupo social e que se manifesta nas normas, crenças, valores, criações e instituições que fazem parte da vida individual e colectiva dessa sociedade ou grupo⁴”.

Mas, apesar das muitas definições que se possam encontrar, a maior parte dos autores chegam a um consenso quanto ao facto da cultura não ser uma característica dos indivíduos, mas sim o conjunto de crenças, ideias e valores que são partilhados por um conjunto de indivíduos.⁵

² NEVES, Arminda. s/d. *Cultura e ética organizacional. Conceitos e instrumentos de acção*. p.1, disponível em <http://www.ensino.uevora.pt/tmp/cursos/Mosi7/coto/modulo5.PDF> (Consultado a 13.05.2008)

³ Infopédia, Enciclopédias e dicionários Porto Editora. s/d. disponível em www.infopedia.pt (Consultado a 08/11/08)

⁴ Infopédia, Enciclopédias e dicionários Porto Editora. s/d. disponível em www.infopedia.pt (Consultado a 08/11/08)

⁵ HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. 1995. *International human resource management*. Chapter 6: The “culture” factor in personnel and organization policies. London: Sage. p. 127

2.2 O factor “cultura” nas organizações

As diferenças culturais não existem apenas entre os países, mas também dentro do mesmo território. Este, apesar de poder partilhar uma cultura nacional semelhante, origina, por si só, várias culturas organizacionais.

Quando nos referimos à cultura nacional, afirma-se que esta reflecte as especificidades de cada país através dos valores, atitudes e expectativas depositadas pelos seus líderes que, tendo sido criados num ambiente particular, irão modelar a organização de acordo com as normas e valores apreendidos nesse mesmo ambiente. Como exemplo, podemos referir os países asiáticos, onde se aceita a autoridade das pessoas mais idosas, ou seja, onde as relações são automaticamente de maior “subordinação” aos mais velhos.⁶

Se no reportamos aos finais dos anos 70 e à década de 80, verificamos que começou a desenvolver-se um interesse notório pelo estudo da cultura organizacional. Isto aconteceu talvez porque, se antes as organizações eram analisadas sob critérios puramente económicos, depois começaram a ser reconhecidas como uma realidade social que possibilitava uma nova política de relações humanas, que levavam à aceitação da existência de uma cultura própria em cada organização.

A focalização nesse estudo traduziu-se no “interesse pela construção quotidiana de sentido do que é o processo de partilha da realidade por parte dos membros da organização, e pela tentativa, mais ou menos pensada, de construir uma identidade e gerir as relações entre seres humanos” (Pepper, 1995; Bernoux, s.d.).

A cultura organizacional tem uma função simbólica ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas. Para além do facto desta ter de ir sempre de encontro à cultura da região onde a empresa está fisicamente presente, e assumir uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertença a um grupo, é igualmente importante na medida em que, expressa através do comportamento de um indivíduo, possibilita a sua integração

⁶ HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. 1995. *International human resource management*. Chapter 6: The “culture” factor in personnel and organization policies. London: Sage. 2nd edition, p. 130

no conjunto humano com o qual se identifica.

As organizações funcionam não só como sistemas abertos, que estão em constante interacção e sob influência das turbulências do ambiente externo, mas também como agentes mobilizadores e unificadores de um conjunto de indivíduos, que agem em prol do bem comum da organização.

Pelo facto de sabermos que não estamos sozinhos no mundo, podemos reflectir sobre outros povos, e até ter o sentimento de que somos todos iguais, mas na realidade tal não se verifica, uma vez que há uma quantidade enorme de culturas no mundo. Para quem trabalha num negócio internacional, o que se torna interessante é verificar como pessoas de várias culturas se podem comportar de formas tão diferentes.

Se nos reportarmos ao meio externo da organização, ou seja, a tudo o que a envolve, facilmente constatamos que o facto de ocorrerem transformações profundas, por exemplo no que diz respeito aos factores socioculturais, ou até mesmo ao plano tecnológico ou económico – como as que se verificaram com a mundialização da economia, o poderio no mercado dos novos países industrializados ou a crescente competitividade internacional –, levam a que esta seja obrigada a reorganizar-se, relativamente à gestão do trabalho e à sua adaptação às mudanças velozes diárias que se verificam, sob pena de perder viabilidade.

Qualquer pessoa que passe as fronteiras do seu país nota, automaticamente, as disparidades existentes entre as pessoas de cada lugar. Estas diferenças podem ser relativas ao estilo de vida, à maneira de vestir, de falar, de pensar sobre a família, religião, política, educação; à forma de interacção entre as pessoas (onde se inclui a forma de cumprimento utilizada); à forma de fazer negócios; etc. Por conseguinte, não podemos ir para outro país com a expectativa de agir como se estivéssemos no nosso próprio país, caso contrário, as probabilidades de tomarmos más decisões aumentam.

Desta forma verificamos que, caso as empresas queiram vingar no mercado internacional, é sempre necessária uma adaptação por parte das mesmas ao meio onde estão inseridas. Quando nos referimos a uma adaptação, não falamos apenas dos bens consumidos ou das práticas de negócio, mas também à forma

como a organização lida com os seus colaboradores, consoante o país em que se encontra.

No que diz respeito à adaptação da organização à cultura que a envolve, convém referir ainda que os empresários devem estar cientes da importância do factor “cultura” na empresa muito devido à influência que este pode ter, por exemplo, a nível da contratação de pessoal.

Relativamente a este tema podemos afirmar que, para evitar o desajustamento entre os novos colaboradores e a cultura organizacional, e para que a integração dos mesmos seja realizada de forma eficaz, há aspectos fulcrais que devem ser tidos em conta pelo empregador na altura do recrutamento dos primeiros, tais como: a implementação de novos critérios de selecção (conhecimento de línguas, facilidade de relacionamento, ...), a definição de acções específicas para colaboradores estrangeiros (sobretudo no que concerne às línguas e culturas), e ainda o incentivo para a troca de experiências.

Por tudo o que foi referido anteriormente verifica-se que, consoante a cultura em que a organização se insere, é necessário haver práticas de gestão de recursos humanos diferentes, com estratégias e orientações de controlo enquadradas nos diferentes mercados de trabalho, que possibilitem diferentes tipos de formação adequados às necessidades existentes.

Outra das conclusões que podemos retirar é que, caso a organização não seja talentosa o suficiente para se “encaixar” no meio onde se encontra, nunca irá conseguir transmitir aos seus colaboradores o código de conduta pelo qual estes se devem reger.

Podemos referir ainda que, uma vez comprometidos os padrões de desempenho que diferem de cultura para cultura, torna-se muito difícil encontrar alguém que consiga desenvolver uma carreira nessa empresa, visto o colaborador não poder distinguir se se identifica com a organização onde labora ou não.

2.3 Gestão de colaboradores internacionais

É do conhecimento de todos que a tarefa de gerir os recursos humanos a nível internacional nem sempre é fácil. Uma vez que este é um processo que assume a realidade sócio-cultural onde a empresa se encontra inserida, temos de compreender as diferenças culturais existentes.

O multiculturalismo funciona como um “supermercado de culturas, competindo a cada uma o provimento de uma determinada mercadoria⁷”. Isto acontece porque cada uma delas transporta a especificidade de cada povo.

As vantagens competitivas inerentes à implementação de um ambiente multicultural nas organizações são muitas. Entre elas, podemos destacar o facto de haver maior facilidade na relação com empresas estrangeiras, mais oportunidades de expansão do negócio para novos mercados e maior diversidade de ideias que podem fomentar novos negócios.

Para que a organização possa ter sucesso no mundo empresarial e se adapte melhor ao ambiente que a envolve, existem pontos-chave que deve ter em conta, de forma a minimizar as divergências culturais existentes. Alguns dos mesmos são os métodos de treino cultural, onde se encaixam a aprendizagem de línguas, a assimilação cultural, orientações a diversos níveis culturais, bem como experiências de campo.

Devido à crescente internacionalização das organizações, torna-se cada vez mais urgente encontrar pessoas capazes não só de preencher posições internacionais, mas também que se consigam enquadrar em equipas internacionais.

A transferência internacional de colaboradores surge-nos, desta forma, como uma “ponte” entre fronteiras culturais e geográficas.

Uma vez que todos os processos de transferência de colaboradores são complexos e delicados, é essencial que as organizações possuam políticas específicas, que possibilitem a integração de colaboradores de culturas diferentes no seio das mesmas. Estas políticas devem estar bem patentes nas linhas de

⁷ ALMEIDA, Miguel Vale de. Novembro de 2002. *Estado Nação e Multiculturalismo*. In *Manifesto-Alguma coisa está fora da ordem*. p.72, disponível em <http://manifesto.com.pt/> (Consultado a 05 de Maio de 2008)

orientação da política organizacional, cabendo à própria direcção dar incentivo à criação de um ambiente multicultural.

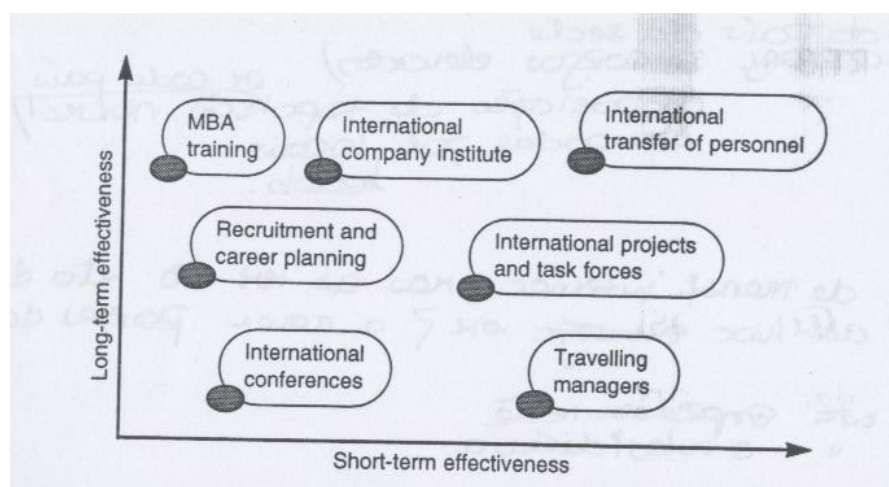
Fazendo alusão a este último aspecto, verifica-se que a promoção de um ambiente multicultural pode ser proporcionado pela organização, através da criação de protocolos de estágios e formação com escolas e universidades estrangeiras; da presença dos colaboradores em feiras e exposições fora do país; da realização de parcerias para intercâmbio de profissionais entre empresas do mesmo ramo; da presença em encontros internacionais de profissionais dos mesmos sectores⁸, ou até mesmo através do envio de directores da empresa-mãe para uma posição de destaque fora do seu país (que podem ter efeitos a curto prazo ou a longo prazo).

Relativamente ao caso específico da participação em conferências, o que acontece muitas vezes é que existem directores “travelling”. Por director travelling, entende-se que são os colaboradores que se deslocam para o exterior, mas por um período de tempo muito curto, facto que indica que há apenas contactos superficiais com os colaboradores das subsidiárias, o que não lhes permite extrair o mínimo de informações sobre a outra cultura do meio.

Neste caso, não obstante o facto deste tipo de directores poderem ser bastante eficazes a criar soluções para problemas imediatos, o seu impacto a longo prazo tenderá a ser mínimo, tal como podemos verificar através da **Figura 1**.

⁸ s/a., s/d., Empresas Multiculturais: Integrar o mercado global. Disponível em <http://superemprego.sapo.pt/pt/E12/E120/564120.html> (Consultado a 03.07.2008)

Figura 1: Instrumentos de curto e longo prazo usados para fazer a ponte entre as distâncias geográfica e cultural



Fonte: HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. 1995. *International human resource management*. Chapter 9: Composing an international staff. London: Sage. 2nd edition, p.180

Quando falamos em colaboradores internacionais, somos remetidos para um conjunto de características que surgem como as mais importantes para os mesmos. Algumas destas são: estabilidade emocional, motivação e sensibilidade cultural, idade abaixo dos 30 anos ou acima dos 50 (quando a sua situação familiar é mais facilmente alterável, no primeiro caso e quando os filhos já são independentes, no segundo), competências linguísticas, capacidade de adaptação a novos ambientes multiculturais, entre outros.

É sabido que todo o processo de transferência de colaboradores realizado a nível internacional é um assunto multifacetado e fascinante e, apesar de ter uma influência cada vez mais marcante no sucesso da organização em si, temos de admitir que a influência é ainda maior no indivíduo que vai ser transferido.

Na sequência deste processo, surge-nos o conceito de expatriação, que é quando o colaborador, e por vezes também a sua família, tem de passar uma temporada fora do seu país natal e adaptar-se a uma nova cultura.

A fórmula que mais se aplica na contratação de colaboradores no estrangeiro, embora com algumas excepções, normalmente realizadas para países com economias menos desenvolvidas, é a do colaborador oriundo do próprio país. Mas apesar da tendência sugerir o contrário, segundo um estudo de Tung, as

multinacionais ainda recorrem bastante à expatriação de gestores, especialmente dos nacionais que vêm da empresa-mãe.

Relativamente a Portugal, o número de expatriados revela-se ainda escasso, mesmo no que diz respeito à gestão de topo, sendo que a equipa de gestão é quase sempre constituída, na sua maioria, por nacionais dos países de destino. O que pode eventualmente acontecer é as equipas de gestão virem ao país de origem, neste caso Portugal, para receber a formação necessária.

Uma das razões pelas quais Portugal não recorre à expatriação poderá ser devido à falta de visibilidade que possui no exterior, ou seja, a fraca imagem que o nosso país dispõe como país de origem das empresas multinacionais.

2.4 Expatriação e integração de culturas

O que são expatriados?

Expatriados são os indivíduos que estão a trabalhar e a viver num país diferente do seu. Quanto maior for a sensibilidade cultural dos colaboradores que laboram no estrangeiro, maior será a probabilidade destes atingirem o sucesso contrariando, desta forma, os sintomas típicos do processo psicológico que podem afectar a expatriação, e que serão referidos posteriormente.

Se nos quisermos reportar ao tipo de tarefas que os colaboradores expatriados costumam executar nos países de destino estas estão geralmente associadas a tarefas de supervisão, gestão ou apoio técnico e podem trabalhar, tanto em empresas do grupo empresarial, como em filiais da empresa nacional, ou ainda em empresas locais associadas, por exemplo, através de acordos de joint venture.

Para que o processo de expatriação decorra da melhor forma possível e os efeitos negativos a ele associados se tornem num problema menor, as organizações devem ser capazes de executar algumas acções quando recrutam colaboradores estrangeiros (ver anexo C).

Primeiro que tudo, a organização deve contactar os serviços locais de emprego, a fim de discutir as suas necessidades de recrutamento.

Seguidamente, e ainda no que diz respeito ao aconselhamento e planeamento, a organização deve decidir o perfil do candidato, onde analisa as aptidões, competências e qualificação específicas necessárias para o desempenho da função. Caso a organização opte por recrutar um colaborador do estrangeiro, deve elaborar um plano que defina os objectivos, riscos e custos que um colaborador deste tipo implica.

Numa quarta fase, a organização deve contactar as autoridades competentes, a fim de verificar se deve tomar medidas adicionais para poder recrutar um colaborador estrangeiro.

Paralelamente, as organizações devem considerar as disposições práticas sobre o alojamento, ou seja, que medidas têm de ser tomadas pelo colaborador estrangeiro para encontrar habitação. Adicionalmente, devem ainda ser capazes de desenvolver programas de treino e desenvolvimento específicos para os colaboradores que se irão deslocar, tendo em conta as barreiras linguísticas e as diferenças existentes entre os países, no que diz respeito à legislação laboral em vigor ou à cultura vigente.

Acima de tudo podemos concluir que, o que nenhum membro das organizações pode esquecer é que deve tratar os colaboradores expatriados como eles próprios gostariam de ser tratados, caso estivessem no seu lugar.

2.5 Razões para transferências internacionais

Visto estarmos na era da globalização, as organizações sentem necessidade de alargarem as suas operações para o estrangeiro, tendo como principal objectivo competir mais facilmente com os seus concorrentes. Aqui, a mobilidade de colaboradores ganha vida e a necessidade de expatriar colaboradores aumenta.

Segundo Daniels e Radebaugh (1990), as multinacionais preferem recorrer ao uso de expatriados quando acreditam ser difícil encontrar gestores locais qualificados. Também do ponto de vista de Edström e Galbraith (1977), as empresas expatriam para preencher certas posições, quando os “nacionais”

seriam difíceis de “formar” para as executarem. Neste caso, as posições a ser preenchidas são de “baixo nível” de natureza técnica. Isto significa que os colaboradores expatriados são enviados unicamente para preencher essas mesmas posições e regressam logo após a realização de uma ou duas tarefas⁹.

Mas para os colaboradores serem expatriados, não importa apenas haver vontade das duas partes. Para tal, torna-se necessário pensar num conjunto de acções que levem a que a expatriação seja feita com o menor número de problemas possível.

Por um lado, temos o colaborador oriundo do país da empresa-mãe que, para além de necessitar do voto de confiança dos seus superiores para se deslocar, tem de possuir os parâmetros requeridos e actuar como representante que detém o know-how e as competências técnicas necessários para o sucesso da organização lá fora.

Por outro lado, temos a formação que o colaborador deve receber, mas que deve ser dada pela empresa.

Por exemplo: a IBM transfere colaboradores de diferentes áreas para o estrangeiro, com o intuito de desenvolverem conhecimentos. O facto de enviarem colaboradores de confiança significa que confiam na decisão delas, ou seja, que estes iriam tomar as mesmas decisões que os gestores da empresa mãe tomariam.

Os motivos que conduzem à expatriação são muitos. Se os analisarmos da perspectiva dos colaboradores podemos referir, não necessariamente por esta ordem de importância, em primeiro lugar, a vantagem a nível curricular com que o colaborador fica, quando comparado com outros. É sempre bom ganhar experiência profissional no estrangeiro, pois podem-se trocar conhecimentos e experienciar outro tipo de coisas “lá fora”. Depois, podemos referir a necessidade de projecção, ou ainda o desenvolvimento individual que o colaborador pode ganhar neste âmbito, uma vez que é obrigado a criar mecanismos de adaptação à nova cultura em causa, que o obrigaram a crescer interiormente. Por último, encontram-se as compensações financeiras acima da média e a qualidade de vida que um país diferente lhe pode oferecer.

⁹ HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. 1995. *International human resource management*. Chapter 9: Composing an international staff. London: Sage, 2nd edition, p. 181

Como curiosidade, se nos basearmos num estudo de Tung (1988), verificamos que as baixas proporções de colaboradores nacionais e as elevadas proporções de gestores expatriados, são encontradas onde a distância cultural é esperada ser a maior, ou seja, entre os E.U.A. e as multinacionais europeias (de um lado) e as suas subsidiárias no Far East (do outro lado) e vice-versa (as subsidiárias japonesas nos países ocidentais). Para além disto, pode-se ainda referir que o Japão é o país onde há um maior número de expatriados, enquanto que os E.U.A. se encontram na última posição¹⁰.

Para concluir este tópico, convém recordar, desde já, que a expatriação não se trata apenas de um problema de gestão de pessoal, mas um fenómeno que faz intervir questões laborais, fiscais e até sociológicas e psicológicas. Para que o processo de expatriação corra bem, uma abordagem abrangente, e adequada a cada empresa é a resposta certa para esta questão complexa.

2.6 Vantagens de ter expatriados

Tendo em conta o processo da expatriação verificamos que, muitas são as vantagens que dele advêm. Entre elas, podemos destacar:

- o aumento da eficácia da comunicação oral e escrita, uma vez que hoje em dia se torna bastante mais fácil comunicar entre as organizações. Um dos exemplos que podemos mencionar, é quando os colaboradores expatriados a laborar na subsidiária pretendem tomar decisões, mas necessitam da sua aprovação por parte dos superiores da empresa-mãe. Neste caso, visto que os primeiros percebem tanto a língua de partida, como a de chegada, conseguem contactar mais facilmente com a outra parte, proporcionando assim uma comunicação mais eficaz;
- o aumento do número de voos executivos. Uma vez aumentada a necessidade de mobilidade dos colaboradores, acresceu a importância de facultar meios para os mesmos se deslocarem com mais frequência. Assim, os colaboradores da sede, por exemplo, podem deslocar-se mais fácil e rapidamente

¹⁰ HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. 1995. International human resource management. Chapter 9: Composing an international staff. London: Sage. 2nd edition, p. 185

à subsidiária, para ajudar os colaboradores locais com questões técnicas e administrativas;

- aliado ao processo de comunicação, surgiu o incremento da competência universal em línguas, que leva a uma maior facilidade de comunicação entre as organizações que se encontram localizadas em países que falam diferentes línguas;

- os colaboradores que recebem formação à escala global, podem facilmente adaptar-se aos mais variados ambientes em qualquer parte do globo.

2.7 As mulheres expatriadas - Vantagens

Ainda dentro desta categoria de expatriados, podemos abrir um parêntesis para falar do caso específico das mulheres expatriadas.

De acordo com o estudo de Adler (1993), há vantagens em expatriar colaboradores do sexo feminino. Porquê? Porque as mulheres têm maior visibilidade, ou seja, têm mais facilidade em serem lembradas pelos seus clientes, uma vez que despertam maior curiosidade sobre os mesmos. Para além deste factor, podemos referir que as mulheres detêm um conjunto de capacidades interpessoais que os homens não conseguem ter. Um exemplo prático é que, na maior parte das vezes, os homens locais conversam mais facilmente com as expatriadas do sexo oposto, do que com os expatriados do mesmo sexo.

Outra das vantagens que este estudo revela tem a ver com a ajuda doméstica. Este motivo, apesar de poder parecer um pouco curioso, revela que este tipo de colaboradoras podem mesmo ser “aliviadas” de tarefas que os outros expatriados têm de executar obrigatoriamente, em troca da sua disponibilidade para a ajuda doméstica¹¹.

Já sem fazer referência ao estudo de Adler, podemos ainda referir que, no geral, as colaboradoras expatriadas são preferidas relativamente aos homens, devido ao facto de se adaptarem de forma mais rápida e trabalharem mais facilmente em novos ambientes multiculturais, uma vez que se prendem menos

¹¹ HARZING, Anne-Will; RUYSSSEVELDT, Joris Van. 1995. *International human resource management*. Chapter 11: Women's role in (international) management. London: Sage, 2nd edition, p. 249

com questões de poder, e são mais reconciliadoras no que toca a disputas e relações pessoais.

Para concluir este tópico resta-nos afirmar que, independentemente do número de colaboradoras expatriadas nas empresas estar a diminuir ou não, caso encontremos alguma, podemos ficar com a ideia de que essa seria certamente uma das melhores colaboradoras da empresa-mãe, pois apenas os melhores são enviados para fora.

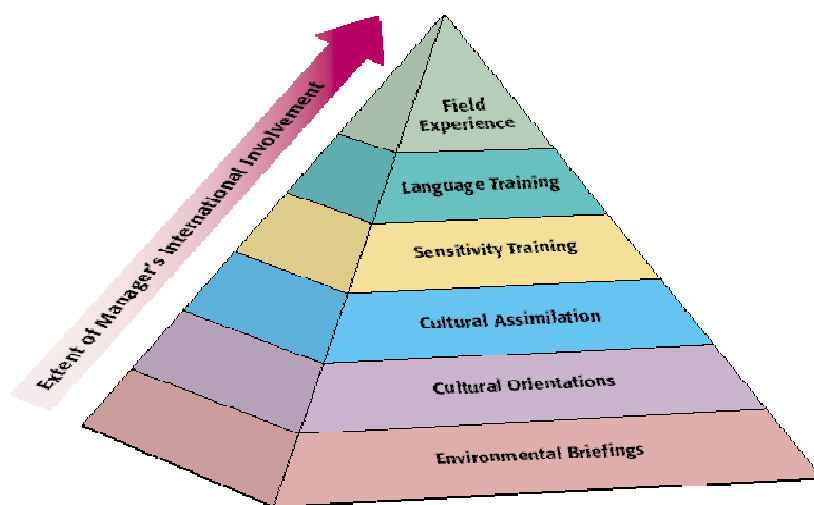
2.8 Métodos de treino cultural

Como já foi referido anteriormente, não basta apenas que o colaborador queira ir para fora, ou que a organização tenha necessidade de o expatriar.

Antes de se dar o processo de expatriação propriamente dito, torna-se necessário que as organizações verifiquem as competências necessárias para a execução da função no país de destino, e que dote o colaborador dessas mesmas competências.

Na **Figura 2**, podemos observar o processo pelo qual um colaborador tem de passar caso se vá envolver em tarefas internacionais. Este processo inclui métodos de treino cultural, que proporcionam melhor preparação ao colaborador para o novo ambiente onde este se vai inserir, e que permitem que este se sinta mais capaz de lidar com os sintomas típicos com que se irá, certamente, deparar no país de destino.

Segundo a figura, os métodos de treino cultural possíveis para os colaboradores podem ser: descrição teórica sobre o ambiente em que o colaborador se vai inserir; orientação e assimilação culturais, bem como treino de sensibilidade, através dos quais o indivíduo pode obter mais informações sobre a cultura em questão, e sentir que a conhece um pouco mais; treino linguístico, onde se aprende a língua do país de destino, facto que facilitará o processo de comunicação entre colaboradores e organizações. No último nível, surge-nos a experiência de campo, que é quando o colaborador entra em contacto com a nova cultura.

Figura 2: Os Métodos de treino cultural

Fonte: Portugal, Manuel. *Gestão Internacional de Recursos Humanos*

2.9 Problemas inerentes à expatriação

Várias foram as vantagens apresentadas noutra tópicos desta dissertação, relativamente ao recrutamento de colaboradores expatriados. Mas expatriar não tem só vantagens.

Apesar de poder haver um grande número de colaboradores a deslocar-se à escala global, durante o processo de recrutamento e selecção de colaboradores, ainda se continua a dar preferência aos colaboradores oriundos do país onde a organização se encontra localizada.

Em grande parte isto deve-se ao facto de, ao contrário dos expatriados, os colaboradores nativos conhecerem de perto o estilo de vida, a língua, as práticas de gestão e as políticas laborais locais e, acima de tudo, gerarem menos custos às empresas. Se nos reportarmos de forma mais detalhada a este último ponto, facilmente verificamos que os colaboradores nativos são menos dispendiosos do que os outros, pois exigem salários menos elevados, e não necessitam de programas de formação e adaptação ao novo meio envolvente.

O que acontece é que, para além destes factores, também se pode tornar difícil

expatriar devido a uma série de desajustes existentes entre o colaborador e o meio em que este está inserido, que não se remetem apenas ao nível profissional, mas também ao nível pessoal, ou até mesmo ao nível interpessoal.

No que diz respeito às questões pessoais, podemos destacar o facto de haver colaboradores que simplesmente não gostam de se deslocar, pois as suas deslocações podem trazer implicações a nível familiar; o próprio colaborador pode sentir-se incapaz de se adaptar à nova cultura, porque não tem maturidade pessoal ou emocional, ou porque o custo de vida é superior no país de destino; o colaborador pode ter a sua moral em baixo, devido ao estilo de liderança imposto (que pode ser diferente daquele que é usado na empresa em que normalmente exerce as suas funções), podendo levar a um choque cultural, conceito que será posteriormente explanado; o colaborador pode achar que pode perder o sistema que serve de suporte à sua identidade.

Relativamente ao nível profissional, podemos destacar o facto de haver oportunidades muito limitadas de promoção dos gestores nativos da empresa-mãe nas subsidiárias, o que faz com que os colaboradores pensem duas vezes antes de quererem ir para fora. Para exemplificar, temos o caso da I.B.M., que não aceita colaboradores da sede para cargos elevados nos países onde exerce actividade, estando as posições de topo sempre reservadas aos colaboradores locais de cada país.

No que concerne às questões de ordem interpessoal, podemos salientar como desvantagem o facto do colaborador poder sentir que vai perder todos as laços que mantém com os amigos do país de origem, e que não irá conseguir estabelecer o mesmo tipo de relações no país de destino.

Apesar de todas estas questões trazerem consequências irreparáveis, na minha opinião, a mais grave é o choque cultural invertido.

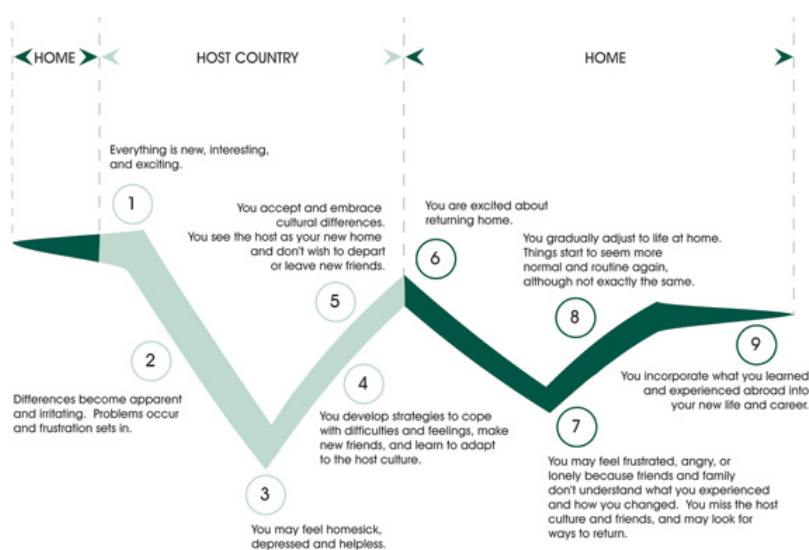
Por choque cultural invertido, entende-se que é o processo psicológico de readaptação do colaborador à cultura do seu país de origem. Isto acontece porque todos os sentimentos que antes eram naturais surgem agora como estranhos, chegando até a ser mais perturbador do que o próprio choque cultural.

Quanto ao conceito de choque cultural, este pode ser definido como a “consequência do esforço e da ansiedade resultante do contacto com uma nova

cultura, aliado ao sentimento de perda, confusão e impotência, resultante da perda das informações culturais e regras sociais¹² com que o indivíduo estava previamente acostumado a lidar.

Na figura que se segue, vemos representados os dois conceitos acima referidos, que são ambos consequência dos processos de expatriação e repatriação.

Figura 3: Choque cultural e choque cultural invertido



Fonte: www.google.pt (Consultado a 03.07.2008)

Ao procedermos à análise da figura anterior verificamos que, durante a primeira fase em que o colaborador está num país estranho ao seu, tudo se torna excitante e cheio de interesse para ele, mesmo que as expectativas possam criar algum stress e ansiedade.

Depois, e à medida que o tempo passa, o que suscitava interesse passa a causar uma certa irritabilidade, e os primeiros problemas e sintomas de frustração aparecem. Nesta fase, o colaborador acha que pequenas dificuldades se transformam em grandes problemas, o que leva à passagem para a fase seguinte, onde é comum o crescimento do sentimento de desilusão, confusão e

¹² LUCHINI, Tiago. 12.02.2008. *Choque cultural*. Disponível em <http://tiagoluchini.eu/2008/02/12/choque-cultural/> (Consultado a 20.03.2008)

rejeição, que podem levar à depressão ou ao isolamento.

Na quarta fase, ainda pertencente ao processo de expatriação, o colaborador torna-se capaz de desenvolver estratégias e mecanismos que o ajudam a superar dificuldades, a fazer novos amigos e a adaptar-se à cultura de acolhimento.

A última fase do processo de expatriação é aquela em que o colaborador aceita as diferenças culturais e passa a ver aquele país como a sua nova casa. Nesta fase, a cultura onde o mesmo está inserido passa a fazer sentido e o colaborador não quer regressar ao seu país de origem, nem abandonar os novos amigos que fez.

Após a passagem por todas estas fases que proporcionaram a sua adaptação à nova cultura em questão, chega a hora do colaborador regressar ao seu país de origem. Nesta altura dá-se início o processo de repatriação, onde são desenvolvidos novamente sentimentos de alegria e euforia por parte do colaborador, pelo facto de poder regressar a casa.

Numa fase seguinte, a alegria desvanece-se e o colaborador volta a ter sentimentos de frustração, raiva e solidão por achar que a sua família e amigos não percebem aquilo pelo qual teve de passar e o que ele mudou, ou seja, dá-se o choque cultural invertido.

Na minha opinião, estes sentimentos conseguem ser mais “traumatizantes” do que aqueles que são sentidos no início do processo de expatriação, muito devido ao facto do colaborador já não se sentir membro integrante nem da sua cultura de origem, nem da cultura do país no qual viveu e à qual teve de se adaptar.

Aliado a isto, podemos juntar o facto deste ainda poder sentir saudades da cultura de acolhimento e dos amigos que fez, o que o pode motivar até a procurar meios para voltar.

Quase no fim do processo de repatriação, é que o colaborador começa a readaptar-se novamente à sua casa e rotina, e as coisas começam a parecer mais “normais” para si. Apenas na última fase do mesmo, o colaborador adapta o que aprendeu durante a sua experiência no estrangeiro à sua nova vida e carreira.

Ainda no que diz respeito ao choque cultural invertido, podemos dizer que o mesmo existe porque, na maior parte das vezes, as próprias empresas não têm sistemas para reabsorver os repatriados, que passam a ter dificuldades em saber

qual será a nova posição que devem assumir na empresa do seu país de origem.

De forma a reduzir os efeitos do choque cultural invertido, podemos destacar os programas de reorientação, ou até os programas sobre o desenvolvimento da carreira do colaborador repatriado, que devem ser pensados e adoptados prontamente pelas organizações que expatriam colaboradores.

Apesar da tendência sugerir o contrário, de acordo com um estudo de Tung (1981), as multinacionais ainda recorrem bastante à expatriação de gestores, especialmente dos nacionais que vêm da empresa-mãe.

Outro dos problemas inerentes à expatriação é que, muitas vezes, ou o período de tempo entre a selecção do expatriado até à partida é curto, o que deixa pouco tempo para dar a devida formação aos colaboradores, ou a gestão de topo dá pouco apoio aos programas interculturais.

Mas que tipo de formação é realmente necessária? Quais são as verdadeiras necessidades do conjunto de colaboradores que são expatriados? E que opções de formação são eficazes? O objectivo da formação será equipar os colaboradores com capacidades, conhecimentos e atitudes que os tornam capazes de se ajustarem melhor à realidade em que irão ser inseridos, devendo esta ser umas das preocupações fundamentais das organizações.

Ainda no estudo de Tung este revelou que, as competências técnicas são vistas, regra geral, como as únicas importantes para o sucesso das transferências internacionais, deixando de parte as competências interculturais e as capacidades relacionais.

Sintetizando este estudo verificamos que, para Tung, as principais razões para o falhanço dos expatriados são a incapacidade de adaptação dos colaboradores a um ambiente físico e culturais diferentes, os problemas familiares, a imaturidade da personalidade / emocional, a incapacidade do gestor conseguir assumir as responsabilidades esperadas pelo trabalhador que vai para fora, a falta de competências técnicas e ainda a falta de motivação para trabalhar no estrangeiro.

É sabido que os colaboradores tendem, normalmente, a actuar melhor no seu país do que no estrangeiro.

Tal como já foi referido por ser um dos pontos integrantes do estudo de Tung, um dos grandes problemas existentes é a falta de formação existente por parte

dos colaboradores a serem expatriados. Na maior parte das vezes, isto acontece devido ao facto das empresas não saberem quais as competências requeridas para o verdadeiro sucesso das actividades em causa.

Uma maneira de solucionar as necessidades de formação, poderá passar pela análise das discrepâncias existentes entre a performance existente e os níveis de desempenho realmente desejados.

Segundo Goldstein (1986), uma análise das necessidades de formação correcta passa pela análise da própria organização, que estuda as variáveis que podem resultar em necessidades potenciais de formação (como por exemplo: uma cultura organizacional que espera determinado tipo de coisas), a análise da tarefa / emprego, que analisa o trabalho a ser levado a cabo pelo público – alvo, no que diz respeito aos comportamentos e à recolha de características importantes para a realização de uma tarefa (como por exemplo: um gestor internacional pode ter que desenvolver os subordinados locais, e por isso tem de, ele próprio, deter competências de desenvolvimento antes da sua partida).¹³

Para definir a formação de um colaborador, a organização deve seguir uma abordagem sistemática no desenvolvimento, implementação e avaliação da mesma.

Em primeiro lugar deve-se identificar e analisar as necessidades de formação do público-alvo e transformar essas necessidades em objectivos, por isso estabelece-se uma fase de design da formação, que inclui métodos, media, conteúdos e a sequência da aprendizagem requerida para atingir os objectivos determinados.

Uma vez o plano elaborado e planeado, a formação pode começar, para se proceder à análise dos resultados. É conveniente ter sempre em atenção que a avaliação não deve tomar lugar após a implementação, mas sim ao longo das quatro fases do ciclo.

Em jeito de conclusão, podemos dizer que o sucesso das organizações não se relaciona directamente com a prevalência de culturas singulares ou

¹³ HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. 1995. *International human resource management*. London: Sage, p. 210

diferenciadoras, mas sim com a sua capacidade de resposta rápida e adequada às exigências constantes do meio envolvente.

Isto quer dizer que as organizações, ao internacionalizarem as suas operações, não podem agir da mesma forma nos diferentes países onde opera, nem esperar que os comportamentos de todos os colaboradores à escala global sejam semelhantes.

Adicionalmente conclui-se que, antes de expatriarem os seus colaboradores, as empresas devem ter consciência de que a formação destes, ainda antes de partirem para outro país, é um processo crucial, que pode contribuir para uma melhor adaptação do colaborador ao novo ambiente que vai encontrar,

3. O acolhimento: Contextualização

É do conhecimento comum que o primeiro contacto que se tem com alguém ou com algum sítio é o mais importante de todos. Tal facto é válido para todos os campos, e o que se passa no contexto organizacional não é excepção.

O “encontro” entre a organização e o colaborador funciona então como um momento fulcral que, não sendo positivo, pode comprometer o entendimento entre as partes e levar a danos irreparáveis no desempenho futuro do colaborador.

Assim, para que tudo se desenrole da melhor forma, torna-se necessário criar mecanismos que façam com que o colaborador se sinta parte integrante da organização desde o primeiro minuto, em vez de se sentir excluído.

Um desses mecanismos é o manual de acolhimento que, tal como qualquer outro tipo de documento ou acções de acolhimento, dá importância à integração eficaz do colaborador na organização.

Ao longo deste capítulo iremos abordar a importância da existência de um manual de acolhimento nas organizações e, posteriormente, iremos confrontar os dados teóricos obtidos através da leitura da bibliografia, com os resultados práticos extraídos a partir do estudo de campo, a fim de verificar se as organizações lhe dão realmente a importância devida.

3.1 Política de acolhimento

É sabido que acolher um novo elemento numa organização causa ansiedade às duas partes envolvidas.

Uma vez que o “encontro” do colaborador com a organização se inicia a partir do momento em que o primeiro é admitido, verifica-se, desde logo, a necessidade da realização de programas que ajudem o colaborador a ajustar-se mais fácil e rapidamente, e ainda que o façam sentir prontamente integrado no novo ambiente em questão, para que a sua conduta seja pautada por um bom desempenho.

Analisando os dois vértices deste fenómeno, de um lado temos a perspectiva

do novo colaborador que, pelo menos numa fase inicial, pode não apresentar os níveis de desempenho desejados, por não se sentir totalmente à vontade naquele ambiente estranho, por ter medo de falhar, ou de não corresponder às expectativas dos seus superiores, ou simplesmente porque não sabe quais são essas expectativas.

Do outro temos a perspectiva da organização, que tem de ser capaz de criar os mecanismos necessários para acolher prontamente o novo membro na mesma, devendo-lhe facultar, desde o início, todas as informações úteis sobre a mesma, facilitando todo o processo de integração.

Para que esta adaptação seja feita de acordo com as políticas da organização, torna-se necessário que as últimas fiquem registadas num documento escrito que serve, não só como “guia” de funcionamento da mesma, mas também como instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores. Estamos então a referir-nos ao manual de acolhimento.

3.2 Manual de acolhimento

3.2.1 A quem se destina?

O Manual de Acolhimento destina-se tanto aos novos colaboradores, como aos que já se encontram na organização há algum tempo e têm um papel determinante na integração de novos colaboradores.

3.2.2. Para que serve?

O manual de acolhimento é o documento onde constam todas as informações consideradas imprescindíveis ao colaborador, e que fornece a imagem da organização.

Este funciona como uma carta do administrador ou presidente, e visa promover as melhores condições de integração possíveis aos colaboradores, para que estes se possam motivar e identificar, o mais rapidamente possível, com a cultura

da organização e se sintam membros activos da mesma.

Qualquer manual de acolhimento deve conter informações como: a estrutura organizacional; a apresentação dos órgãos de direcção; a localização da empresa, o ano de criação e o sector de actividade em que se insere; os seus valores éticos, missão e visão; a política de recursos humanos existente; os produtos que comercializa; os prémios ganhos; as políticas de formação e de higiene e segurança no trabalho; etc.

Adicionalmente, pode conter informações sobre o dia-a-dia da organização, como é o caso dos horários de trabalho; como é feita a justificação de faltas; os períodos possíveis para realização de férias e os procedimentos necessários para as marcar; informações sobre o refeitório (preços e horário de funcionamento); como funciona o sistema de ajudas de custo, relativamente às deslocações em serviço, entre outras questões pertinentes da organização.

Algumas das informações que constam no respectivo manual, podem ainda estar relacionadas com a cidade onde a mesma se encontra (sobre actividades de lazer, serviços de transporte, ...).

Por tudo isto, conclui-se que o manual de acolhimento funciona como um ponto de orientação que contribui para o bom funcionamento da instituição, bem como para a melhoria do desempenho sócio-profissional.

Para além do manual de acolhimento, é possível que a organização realize igualmente um programa de acolhimento que pode durar vários dias, tendo como principal objectivo a definição de algumas tarefas a serem realizadas, e ainda a atribuição de um “tutor” ao novo colaborador.

Relativamente ao programa de acolhimento, antes de se proceder à elaboração do mesmo, há três variáveis que têm de se ter sempre em mente: para quem é direccionada a informação, que informações devem ser transmitidas sobre a empresa (normas, funções, pessoal, ...), e quando se deve informar (se é no período pré - admissão, se no primeiro dia, ou apenas mais tarde).

Quanto à pessoa responsável pelo acolhimento do novo colaborador, o já referido tutor, esta pode ser diferenciada consoante o tipo de organização a que nos estivermos a referir. Nas grandes empresas, esta função está normalmente ao encargo do departamento de recursos humanos, enquanto que nas pequenas

empresas, o acolhimento fica geralmente reservado ao chefe imediato.

Enquanto tutor, o indivíduo escolhido para exercer essa função deve prestar todo o auxílio ao novo elemento da organização, ajudando-o na resolução de possíveis problemas, fornecendo-lhe informações e esclarecendo-lhe dúvidas, e ainda deve servir como facilitador da integração social do novo colaborador e definir tarefas desafiantes.

3.3 O que fazer no dia de acolhimento?

O dia de acolhimento é aquele em que o colaborador inicia as suas actividades na organização.

Para esse dia, a organização pode e deve elaborar um conjunto de actividades destinadas a recolher o maior número de informações sobre os novos colaboradores, e a pô-los em contacto com a realidade onde se vão inserir nos próximos tempos.

Algumas das actividades exequíveis nesse dia são: uma breve apresentação da organização, feita por um responsável que responde a eventuais questões dos colaboradores, o preenchimento de um conjunto de impressos por parte dos colaboradores, visando a recolha de dados necessários à elaboração do registo biográfico dos mesmos, a realização de uma visita guiada pela instituição, entre outras (no anexo D, podemos ver um exemplo de um programa de acolhimento).

Por tudo o que foi referido anteriormente, pensamos que o processo de acolhimento, uma vez que é a primeira etapa pela qual o colaborador tem de passar dentro da organização, é um das que mais influência exerce sobre a conduta e o desempenho do colaborador.

Desta forma, torna-se crucial que as organizações tomem consciência da importância do mesmo, e que criem os mecanismos essenciais que permitam tanto a integração do colaborador, como a promoção de um ambiente motivador, onde o mesmo deve “crescer”.

Para que tal se torne realidade, a organização devem não só incentivar o colaborador a ser criativo e inovador, como também a fazer com que este sinta que é parte integrante da organização e que pode contribuir para o desenvolvimento da mesma.

Porém, o que se revela importante na teoria, nem sempre é transportado para a prática. Por isso, achámos que era importante verificar no estudo de campo se as organizações se preocupavam realmente em integrar o colaborador logo desde o início, através de alguma actividade, do manual de acolhimento, de outras estratégias, ou de nenhuma.

4. Multilinguismo: Contextualização

Devido à crescente globalização dos mercados e à competitividade entre as organizações, tornou-se essencial dotar os colaboradores de competências linguísticas, que lhes permitem entrar em contacto com outros povos de forma mais rápida e eficaz.

Apesar de se verificar que este fenómeno também pode ter grande importância na vida comum do cidadão, manifesta-se de forma mais vincada no âmbito organizacional, onde as empresas passaram a competir umas com as outras através do capital humano.

Mas...o que significa isto? Significa que, para além das organizações terem de estar sempre a inovar e a ser criativas, uma vez que nos encontramos num mercado em constante mudança, têm também de se diferenciar das suas concorrentes através dos seus colaboradores. Por isso, não basta apenas recrutar, mas sim recrutar os melhores.

Tal como já foi referido anteriormente, as competências linguísticas são das mais importantes neste mundo empresarial global. Hoje em dia, falar somente inglês não chega. Por conseguinte, se as empresas querem realizar negócios fora do seu mercado doméstico, vêm-se obrigadas a captar o capital humano capaz de comunicar ao exterior, nas mais diversas línguas, os interesses da organização que representa.

Neste capítulo ir-se-ão abordar temas como, por exemplo, o multilinguismo nas organizações, a importância que é dada à aprendizagem das línguas, referindo o investimento que é feito no sentido de criar profissionais competentes na área das línguas, e a relevância da aquisição de competências plurilinguísticas e pluriculturais.

Todos estes temas serão retomados mais tarde quando nos reportarmos à análise do estudo de campo, realizado com o intuito de verificar se a realidade “teórica” com que nos deparamos ao longo do capítulo, é posta realmente em prática ou não.

4.1 A aprendizagem de línguas estrangeiras

Tal como Vergílio Ferreira afirmou (s.d.), “A língua é o lugar de onde cada povo vê o mundo. Da minha língua vejo o mar¹⁴”. Através desta citação, somos remetidos para a ligação estreita existente entre a língua, a cultura e o mar, sendo que cada língua e cultura têm a especificidade de cada país.

Os portugueses, enquanto povo que sempre desafiou os perigos do mar, deixaram-nos uma herança histórica incomensurável, em virtude das conquistas realizadas na época dos Descobrimentos. Vergílio, ao dizer que da sua língua consegue ver o mar, talvez nos queira transmitir a ideia de que não há limites para se aprender novas línguas e para comunicarmos uns com os outros.

A meu ver, o mar funciona aqui como um elo de ligação entre os povos, uma vez que pode servir como meio de comunicação e como ponto de partida para diferentes países. Sendo o primeiro imenso, bem como o número de línguas existentes, talvez o autor também nos queira dizer que não devemos estagnar, mas sim abraçar e enfrentar novos desafios. Um destes desafios poderá ser a aprendizagem de línguas estrangeiras, que nos possibilitam estar em contacto com mais povos e, no que toca ao nível laboral, tornarmo-nos mais competentes do que outros colaboradores e, assim, ganhar vantagem sobre os mesmos.

Nos dias que correm, as áreas de estudo relacionadas com as línguas tornam-se cada vez mais importantes visto serem, não só as responsáveis pelo desenvolvimento de um potencial de comunicação, mas também por dotarem as pessoas de uma “aptidão para tratar temas complexos, para abordar a ambiguidade e a complexidade” (Alaluf; Stroobants, s.d.: p.49).

É talvez por este motivo que a diversidade linguística se tornou uma realidade diária no âmbito da União Europeia, e que a Comissão Europeia se encontra empenhada na sua preservação e promoção.

Actualmente, e devido à crescente necessidade de internacionalização das

¹⁴ BIZARRO, Rosa; BRAGA, Fátima. s/d. *Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas Estrangeiras*. Universidade do Porto, p.61, disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4373.pdf> (Consultada a 02.05.2008)

empresas, o conhecimento de uma só língua estrangeira, por muito que lhe reconhecida utilidade, está longe de satisfazer as medidas e os princípios reguladores europeus, que defendem a possibilidade de conceder a todos os cidadãos a aquisição das capacidades necessárias para comunicar com pessoas de outras línguas maternas.

Para além disto, pode-se inferir que a aprendizagem das línguas tem vindo então a ganhar cada vez mais importância, uma vez que existe um público cada vez mais vasto a querer tornar-se competente nessa área, respondendo às necessidades e expectativas existentes nas organizações que, por sua vez, carecem de colaboradores com competências em línguas estrangeiras.

Este tipo de aprendizagem leva os indivíduos a “développer l’ouverture d’esprit, de faciliter la libre circulation des personnes et les échanges d’informations et d’améliorer la coopération internationale (...)”¹⁵, e permite que os mesmos “d’apprendre à respecter les modes de vie des autres et à vivre dans un monde interculturel (...) et répondre ainsi aux exigences croissantes d’une compréhension et d’une communication internationales”¹⁶.

No geral, isto significa que a aprendizagem de novas línguas serve para desenvolver a abertura de espírito, para facilitar a livre circulação de pessoas e a troca de informações, bem como para a melhoria da cooperação organizacional, a nível internacional. Tudo isto serve para dar a conhecer aos aprendizes da língua em questão que, apesar de haver modos de vida diferentes dos seus, devem respeitá-los para conseguirem coabitar num mundo intercultural, respondendo às exigências de uma compreensão e comunicação interculturais.

Este fenómeno concorre para a construção de competências plurilingues, através das quais o fenómeno da interacção ganha vida (visto as línguas serem responsáveis pela compreensão entre os povos, e pela criação de um espaço para o diálogo comum, através de uma comunicação multilingue entre os cidadãos), e ainda para o incentivo à competitividade económica, ao crescimento e à melhoria do emprego a nível global.

¹⁵ BIZARRO, Rosa; BRAGA, Fátima. s/d. Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas Estrangeiras. Universidade do Porto, p.61, disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4373.pdf> (Consultada a 02.05.2008).

¹⁶ Idem, ibidem

No que diz respeito ao emprego, pode-se afirmar que o colaborador aumenta a possibilidade de melhorar a sua carreira, principalmente a nível internacional, caso se consiga diferenciar dos demais através do domínio de várias línguas.

A aprendizagem de novas línguas remete-nos, uma vez mais, para o conceito de sociedade global, onde todos os cidadãos são capazes de comunicar entre si e se respeitam uns aos outros, e ainda para a existência de tendências que nos impulsionam para uma sociedade plurilingue, na qual todos os indivíduos dominam outras línguas para além da sua língua materna, permitindo uma comunicação mais eficaz e, mais do que pluricultural (onde se verifica a existência de várias culturas), uma sociedade intercultural. Isto quer dizer que o ideal seria haver uma sociedade global onde os indivíduos se relacionam, trocam e partilham conhecimentos, tradições, hábitos, ... contribuindo assim para a miscigenação das suas culturas.

Por tudo o que foi mencionado, torna-se ainda necessário perspectivar a aprendizagem de línguas estrangeiras como a construção de uma competência plurilingue e pluricultural, nos termos em que é formulada no Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas. Assim, por competência plurilingue e pluricultural, entende-se que é “a competência para comunicar pela linguagem e para interagir culturalmente de um actor social que possui, em graus diversos, o domínio de várias línguas e a experiência de várias culturas”¹⁷.

Registe-se ainda, que a noção de competência plurilingue

não se espera perfeita mas que se compreende como particular a um determinado indivíduo, dinâmica, heterogénea, compósita, desequilibrada, onde se reequaciona sistemática e continuamente a relação entre os diferentes saberes linguísticos e culturais. (...) Trata-se de um processo de mobilização e gestão de disponibilidade de várias ordens (vontades, motivações, afectos), de repertórios variados (linguístico - comunicativos, de aprendizagem), bem como de processos (discursivos, interaccionais), isto é, de múltiplos recursos e dimensões, muito diferenciados e lacunares,

¹⁷Ministério da educação. s/d. Currículo nacional do ensino básico - competências essenciais Línguas Estrangeiras, pág.39, disponível em http://sitio.dgidec.min-edu.pt/recursos/Lists/Repositorio%20Recursos2/Attachments/84/Curriculo_Nacional.pdf (Consultado a 04.06.2008)

para uma co-construção discursivo-interactiva com o Outro que se torne mutuamente estimulante e capaz de provocar sensações de conforto e de bem-estar comunicacional (...) ¹⁸.

Para finalizar este tópico, pode-se dizer ainda que o já mencionado processo de aprendizagem de línguas estrangeiras assume, igualmente, bastante importância no que diz respeito à mobilidade de colaboradores, principalmente a nível europeu, uma vez que lhes permite sonhar com uma carreira fora de portas. Para comprovar esta ideia, podemos analisar um dos relatórios adoptados pelo Parlamento Europeu sobre a promoção do multilinguismo, onde se menciona que um bom conhecimento de, pelo menos, duas línguas estrangeiras, deveria ser uma competência básica de qualquer cidadão europeu que estude ou trabalhe na União Europeia.

4.2 O multilinguismo nas organizações

O uso de línguas estrangeiras nas organizações que marcam presença em mercados internacionais, proporciona vantagens competitivas importantíssimas. Não só os seus representantes ficam mais habilitados a defender os pontos de vista e os interesses organizacionais como, de uma maneira geral, os falantes da língua do país de origem são colocados em pé de igualdade com os utilizadores da língua do país de destino, no que diz respeito à facilidade de acesso à documentação escrita, bem como à troca da informação e conhecimentos intermediados.

O reconhecimento da importância do multilinguismo em termos económicos encontra ainda eco nas conclusões do estudo encomendado pela Comissão Europeia ao UK National Center for Languages. No mesmo, são evidenciadas perdas significativas de oportunidades de negócio para as pequenas e médias empresas, tendo em conta as dificuldades existentes na comunicação entre as

¹⁸ SÁ, Maria Helena Araújo e; CANHA, Manuel Bernardo; GONÇALVES, Cristina apud, BIZARRO, Rosa; BRAGA, Fátima. s/d. Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas Estrangeiras, Universidade do Porto. pp. 61-62, disponível em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4373.pdf> (Consultado a 06.06.2008)

organizações, devido à falta de competências linguísticas dos seus colaboradores. Esta situação torna-se tanto mais gravosa, quanto mais se pensa que as mesmas representam 99% do tecido empresarial europeu, empregando cerca de metade dos postos de trabalho no sector privado da U.E..¹⁹

A importância das línguas nas organizações e os efeitos da sua escassez nas empresas europeias, pode ainda ser conferida através de um estudo, intitulado por “Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise”, realizado por CILT-National Centre for languages, RU²⁰.

Quando se afirma que um colaborador tem de ser competente em línguas, significa que o mesmo deve possuir um conjunto de conhecimentos, não só sobre mais do que uma língua, mas também sobre a cultura dos povos que a utilizam, enquanto forma de expressão da sua identidade.

Devido a esta conjuntura, o investimento no multilinguismo e na aprendizagem de línguas passou a ser um factor importante para a competitividade das empresas, contribuindo para aumentar o dinamismo no mercado interno da União Europeia e no novo mercado global, que deixou de ser compatível com o “défice linguístico”. Quando falamos em défice linguístico, estamos a referir-nos à falta de competências linguísticas existentes nas empresas, que levam a perdas de oportunidades de negócio.

O combate a este défice ganha ainda mais relevância quando, num contexto de crescente globalização dos negócios e de afirmação de novas economias emergentes, tais como em África, na América Latina e na Ásia (nomeadamente as da China e da Índia, do Brasil e também de Angola), muitos milhões de consumidores são falantes de múltiplas línguas, o conhecimento de línguas é reconhecido como uma importante fonte de ajustamento inquestionável entre a oferta e a procura de trabalho.

Associado a este contexto, a ligação escola-empresa e, em particular, universidade-empresa torna-se imprescindível, uma vez que as duas

¹⁹ AFONSO, Simonetta Luz. 21.11.2007. Empresas, Línguas e Competências Interculturais. Instituto Camões Portugal, Ministério dos Negócios Estrangeiros, nº 119. Suplemento do JL n.º 969, ano XXVII, disponível em <http://www.instituto-camoes.pt/encarte-jl/empresas-linguas-e-competencias-interculturais.html> (Consultado a 05.04.2008)

²⁰s/a. 27.02.2007. Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. Disponível em <http://www.eubusiness.com/SMEs/foreign-language-skills/> (Consultado a 05.04.2008)

organizações, em conjunto, podem analisar quais as necessidades de formação linguísticas existentes, e supri-las de forma eficaz desde a fase inicial da aprendizagem.

Desta forma, pode-se afirmar que o “plurilinguismo está, assim, de mãos dadas com a educação intercultural, no respeito mútuo das pedras multicolores e multifacetadas do mosaico social em que vivemos neste século XXI ²¹”. Quer isto dizer que é pela base que se deve começar a construir uma casa e, quanto mais novos nos apercebermos que há outros povos, línguas, costumes, tradições,, mais facilmente os aceitaremos e nos adaptaremos aos mesmos, caso seja necessário.

Mas para que esta aprendizagem das línguas seja posta em prática no seio das organizações, torna-se indispensável a elaboração de políticas (impulsionadas pelas próprias organizações) que incluam programas de formação contínua dos colaboradores na área das línguas. Esta formação é, não só vantajosa para as organizações, no que diz respeito ao nível cultural, da internacionalização económica e do progresso material, porque lhes permite uma participação mais activa no mercado do conhecimento, mas também para os colaboradores, visto poderem adquirir mais competências.

Quando nos referimos às hipóteses de formação que podem ser disponibilizadas pelas empresas estamos a referir-nos, por exemplo, à oferta de cursos de formação em línguas, e ao incentivo do trabalho transfronteiras. Quando falamos em trabalho transfronteiras, estamos automaticamente a referir-nos à mobilidade dos colaboradores que passam, desta forma, a ter um contacto mais directo com a língua em questão, a ser responsáveis pela fomentação da inter-cooperação entre as empresas e as culturas envolvidas, e ainda a funcionar como agentes de promoção da diversidade linguística.

Por tudo o que foi abordado ao longo deste capítulo, pode-se concluir que a aprendizagem de várias línguas constitui um vector crucial para a consciência e

²¹ BIZARRO, Rosa; BRAGA, Fátima. s/d. Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas Estrangeiras, Universidade do Porto, p.61, disponível em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4373.pdf> (Consultado a 02/05/08)

compreensão interculturais, tanto dentro como fora das organizações, pois é mediante a mesma que se pode passar de uma sociedade *multicultural*, para uma sociedade verdadeiramente *intercultural*.

Isto significa que, apesar de existirem muitas línguas e culturas no mundo, os cidadãos competentes em várias línguas se tornam hábeis para comunicar entre si, compreendendo as diferenças existentes, e promovendo o diálogo intercultural. Esta realidade é igualmente válida para o contexto organizacional, pois colaboradores conseguem poupar muito tempo às organizações, comunicando com os seus congêneres estrangeiros de forma mais rápida e eficaz, e agindo em conformidade com a sua cultura.

Outra das “lições” que se podem tirar deste capítulo é que as organizações deviam andar de mãos dadas com as instituições de ensino, para que as últimas dotassem os estudantes de fortes competências linguísticas, independentemente das suas áreas de especialização, suprimindo as necessidades existentes.

Em suma, pode-se mencionar ainda que as organizações deviam apostar fortemente na construção das competências linguísticas dos seus colaboradores (ou pelo menos incentivá-los para a sua aquisição) contribuindo assim para o desenvolvimento das potencialidades do seu capital humano e impedindo que, durante a realização de negócios, se continuem a cometer erros que põem em causa o entendimento entre as partes envolvidas.

5. As competências: Contextualização

Nos anos 70 não se falava em conhecimentos ou aptidões para o trabalho, e surgia-nos a ideia do *homo oeconomicus*, ou seja, de um operário racional que tinha como principal objectivo a maximização dos seus rendimentos. Em oposição a este, surgiu posteriormente o *homo competens*, colaborador dos dias de hoje, cujo comportamento é mais motivado pela busca do seu próprio enriquecimento e do aumento da sua “carteira” de competências.

Com esta mudança, e juntamente com o fim do taylorismo, deixámos de ter uma produção em série e passámos a ter uma competição mais baseada na qualidade dos produtos/serviços prestados, na qual o colaborador é mais do que um simples robot.

A gestão de recursos humanos é baseada na crença de que os indivíduos são importantíssimos para sustentar o sucesso do negócio. Segundo este ponto de vista, qualquer organização ganha vantagem competitiva a partir do momento em que usa eficazmente os pontos fortes dos seus colaboradores, de forma a atingir os objectivos definidos.

No âmbito da internacionalização das empresas, os colaboradores são agora responsáveis pela execução de novos papéis pois num mercado onde a oferta, a qualidade dos produtos, os preços, as formas de pagamento, ... são similares, o diferencial de uma empresa passou a ser o seu capital intelectual.

Devido à necessidade crescente da existência de competências interculturais no mundo globalizado e no ambiente de trabalho multicultural de hoje, o maior desafio que se coloca às organizações é encontrar e reter o potencial humano adequado para gerar valor, ou seja, aqueles que consigam reter as características essenciais que façam a empresa ganhar vantagem competitiva.

Desta forma afirma-se que, devido à globalização dos mercados, as organizações do mundo actual necessitam de profissionais que sejam capazes de operar a nível transnacional, respondendo aos desafios a que as mesmas se propõem, e que consigam colmatar lacunas de competências existentes em determinadas áreas-chave da organização, tais como as competências linguísticas e inter-culturais. Para além disto, pode-se dizer ainda que os

colaboradores “de hoje” têm de aproveitar as suas competências para actuar como facilitadores e conhecedores de todas as estratégias e medidas a serem implementadas no país de destino

Visto que o alargamento dos mercados é uma realidade dos nossos dias, o que as entidades empregadoras necessitam realmente é de indivíduos que reúnam novas capacidades, derivadas da necessidade de adaptação a contextos produtivos cada vez mais imprevisíveis e dinâmicos.

Trabalhar com competência é, cada vez mais, não só ser capaz de mobilizar conhecimentos para as situações profissionais distintas e gerir e integrar rapidamente novas informações provenientes de fontes externas, mas também ser capaz de manter um relacionamento interpessoal elevado com as pessoas que nos rodeiam, factor bastante valorizado nos dias de hoje.

Para que supram as necessidades das organizações e, uma vez que nos encontramos num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as empresas devem ser capazes de desenvolver e facultar as ferramentas e mecanismos capazes de criar aptidões e competências específicas aos seus colaboradores.

Ao longo deste capítulo iremos abordar a temática das competências, onde consta a sua definição, as vantagens e/ou desvantagens da abordagem por competências, quais são as competências mais valorizadas hoje em dia pelas organizações, o que se deve fazer para contrariar as carências de formação existentes, entre outras questões.

5.1 O que são competências

O conceito de competência começou a surgir na literatura francesa dos anos 90 e procurava uma definição que fosse para além do conceito de qualificação.

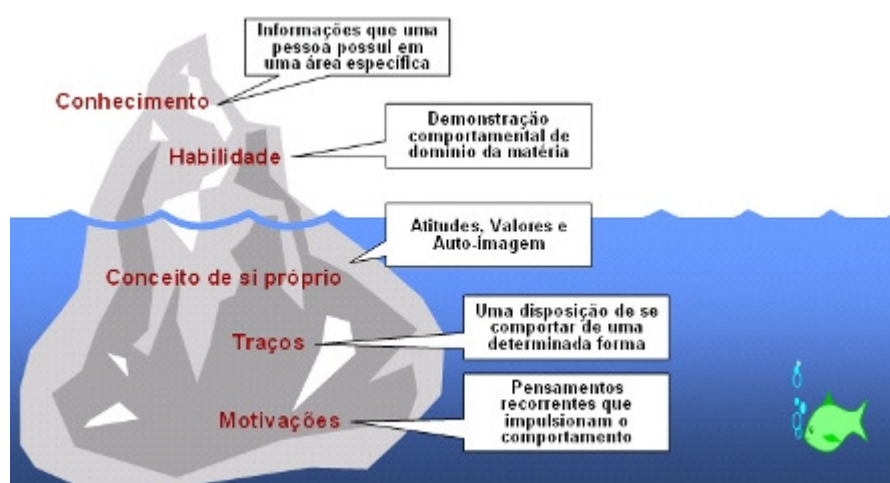
Ao pesquisarmos sobre o termo encontramos uma panóplia de definições mas, independentemente das que se possam apresentar, o mais importante é que reflectam sempre os comportamentos necessários ao sucesso de qualquer organização.

A perspectiva em que iremos abordar a questão das competências assentou na

seguinte definição: “Competência é o conjunto dos conhecimentos e atitudes, adquiridos e desenvolvidos por experiência profissional, motivação para aprender, formação profissional e formação escolar, que se reúnem no exercício de uma função ou de uma profissão” (Carta de Competências do Concelho de Oeiras, 2006).

Tendo em conta a **Figura 4**, a melhor forma de descrever as competências é através de um iceberg. Tal como se pode verificar, apenas uma pequena porção das competências é facilmente identificável à superfície. Essas que são facilmente visíveis ou essenciais incluem habilidades aprendidas, tais como capacidades e conhecimentos técnicos. As menos visíveis, localizadas a um nível mais profundo, estão divididas entre três níveis (conceito de si próprio, traços e motivações), todos cruciais para que o colaborador possa atingir níveis de desempenho superior superiores.

Figura 4: Teoria do Iceberg



Fonte: www.google.pt (Consultado a 02 de Maio de 2008)

Tal como se pode verificar através da **Figura 5**, quando nos referimos às competências, englobamos um conjunto de verbos, tais como saber agir, mobilizar recursos, assumir responsabilidades, integrar diferentes saberes, ... que permitem agregar valor, tanto social para o indivíduo que detém conhecimentos, habilidades e atitudes, como económico para as organizações.

Ser competente não se reduz então apenas ao saber ou ao saber-fazer.

Significa também ter capacidade de mobilizar e aplicar os conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. O que acabámos de afirmar é perfeitamente visível quando nos referimos a alguém que pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas, ou até mesmo desenvolver habilidades relacionadas à sua aplicação, mas que não é capaz de perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua actividade.

Figura 5: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização



Fonte: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. 2001. *Construindo o conceito de competência*. Edição especial, RCA, pág.188

Segundo a perspectiva de Le Boterf, os significados para os verbos acima referidos são os que constam no **Quadro 1**, que foi elaborado tendo como base a sua obra.

Quadro 1: Competências para o Profissional

Saber agir	<i>Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.</i>
Saber mobilizar recursos	<i>Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.</i>
Saber comunicar	<i>Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.</i>
Saber aprender	<i>Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber se desenvolver.</i>
Saber se engajar e se comprometer	<i>Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.</i>
Saber assumir responsabilidades	<i>Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.</i>
Ter visão estratégica	<i>Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</i>

Fonte: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. 2001. *Construindo o conceito de competência*. Edição especial, RCA, p.188

Segundo o mesmo autor, estas competências são as que permitem ao ser humano, não só ser competente no desempenho de determinadas funções, tarefas ou actividades, mas também as que justificam um alto desempenho ou uma actuação diferenciada.

Por tudo o que foi referido, a competência não se coloca, portanto, no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas sim na mobilização dos mesmos, não podendo ser separada das condições de aplicação.

Desta forma pode-se afirmar que, para uma pessoa ser considerada competente, o mais importante não é propriamente ter conhecimentos, mas sim ter a capacidade de os saber mobilizar para cada tarefa no momento correcto, para que seja alcançado um nível de desempenho superior.

No seguimento do estudo deste conceito, houve mais autores que se debruçaram sobre o mesmo e é sobre as definições apresentadas que nos iremos debruçar em seguida.

De acordo com Benedito Milioni (2003), a competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permitem atingir com sucesso os resultados que dela são esperados na organização²²”.

Segundo Mc Clelland (1973), quando falamos em competências, torna-se necessário fazer a sua diferenciação com mais três características: aptidões, habilidades e conhecimentos. Relativamente ao conceito de competência, o autor diz que esta é uma característica subjacente a uma pessoa, e que está casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa. Já as aptidões, são consideradas talentos naturais do indivíduo que podem ir sendo melhorados ao longo da vida, as habilidades são a demonstração prática de um talento particular (ou seja, é o grau de competência de um sujeito concreto frente a um determinado objectivo) e por fim, os conhecimentos são o que as pessoas necessitam de saber para desempenhar uma determinada tarefa.

Já Le Boterf (1995) afirma que a competência não é nada mais, nada menos do que a comunhão entre a própria pessoa, a sua formação educacional e a sua experiência profissional. Isto quer dizer que, segundo o autor, a competência é o

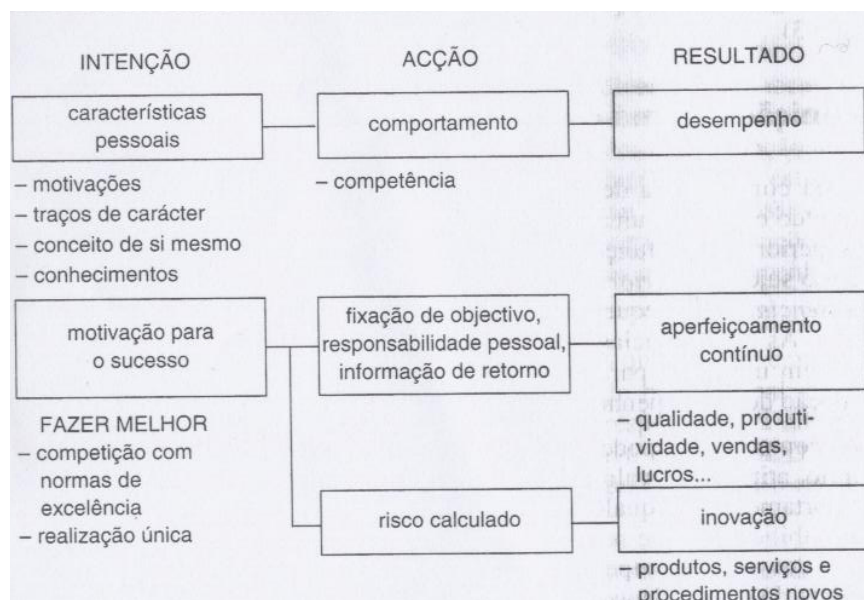
²² BALERINI, Cristina, 2.06.2005. Competência = Conhecimento, habilidade e atitude. In Carreira e Sucesso, 273ª edição, Edição quinzenal, disponível em: http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?id=7356 (Consultado a 03.05.2008)

conjunto de aprendizagens feitas ao longo da vida, juntamente com o que aprendemos através da educação que recebemos, e a posterior avaliação que é feita sobre isso.

Ainda tendo como base esta perspectiva, le Boterf defende que todas as competências devem ser sempre contextualizadas, logo, se os conhecimentos não forem comunicados e usados, não podem ser designados por competências. Neste contexto, temos de referir obrigatoriamente a importância que o autor dá também à rede de conhecimentos em que o indivíduo se insere, uma vez que esta é a que permite a eficácia da comunicação e que faz com que a competência seja gerada.

Mas é preciso ter em conta que, independentemente das competências que estiverem em questão, as mesmas incluem sempre uma intenção, uma acção e um resultado. Adicionalmente, pode-se ainda afirmar que as mesmas estão sempre condicionadas pela motivação pessoal, por traços de personalidade e pela imagem que o colaborador tem de si próprio (ver **Figura 5**).

Figura 6: Modelo causal de competência



Fonte: BERNARD, Annick; DALZIEL, Murray M.; MITRANI, Alain. 1994. *Homens e competências: a gestão dos recursos humanos na Europa*, Lisboa: Zênite, Edições de gestão Lda.,

Tendo em conta a análise da figura anterior, verifica-se que à intenção

corresponde um conjunto de características pessoais, tais como as motivações, os traços de carácter do indivíduo, o conceito que o mesmo tem sobre si, e ainda o conjunto de conhecimentos que detém.

No segundo “nível” do modelo aparece a acção, que é quando o indivíduo tem um certo tipo de comportamento e mobiliza as competências necessárias para a realização da intenção.

Como última etapa deste modelo, aparece o “resultado”. Aqui, verifica-se as consequências do comportamento que o indivíduo teve na etapa anterior, bem o nível de desempenho atingido, que pode ser maior ou menor, consoante o nível de competências mobilizadas para realizar a acção.

No geral pode-se inferir que, qualquer indivíduo que queira ser competente, deve demonstrar-se motivado para o sucesso e estar disposto a fazer sempre melhor, fixando objectivos e calculando riscos sempre de forma responsável, num processo de aperfeiçoamento contínuo.

No que respeita à motivação pode-se afirmar que esta ocupa um papel primordial no âmbito organizacional, uma vez que um colaborador desmotivado verá os seus níveis de desempenho e a sua capacidade de inovação automaticamente reduzidos.

Ainda relativamente a esta temática, podemos fazer referência a duas teorias. Uma delas é a teoria de Senge (1999) que, apresentada em "A Dança das Mudanças", salienta que os gerentes/líderes não têm o papel de conduzir as pessoas para a mudança, mas sim de proporcionar, a todos os níveis, a criação de ambientes organizacionais que inspirem, suportem e alavanquem a imaginação e a iniciativa.

A outra teoria é aquela em que John Kao (1997) utiliza a metáfora do “jamming”, e que representa uma improvisação planeada e uma tensão entre arte e disciplina. Do ponto de vista do autor, os gerentes da actualidade devem ser capazes de localizar o "ponto de harmonia" na organização, e motivar os colaboradores para uma mentalidade criativa, através da projecção de ambientes que propiciem a liberdade psíquica, como é o caso dos "escritórios abertos". Estes gerentes da actualidade a que o autor se refere, aparecem-nos em oposição aos gerentes tradicionais que estávamos habituados a ver no nosso

antigo ambiente burocrático.

Apesar destas duas teorias poderem diferir nalguns aspectos, são similares no que diz respeito ao ponto central das mesmas. Isto significa que ambas defendem que os gerentes/líderes são os responsáveis pela criação de um ambiente de “liberdade” para os seus colaboradores, para que estes se sintam motivados o suficiente para criar novas ideias, gerando valor à organização.

5.2 Que implicações tem este conceito da abordagem por competências?

Até há pouco tempo, todo o processo de organização do trabalho assentava nas funções. Isto denota que as organizações apresentavam uma estrutura mais hierárquica, vertical, com tarefas muito bem definidas e constantes que eram traduzidas através do chamado perfil profissional.

Mas se por um lado havia vantagens no uso desta abordagem, através da qual o trabalho era mais organizado e os colaboradores sabiam exactamente a tarefa que tinham que desempenhar (e quais os saberes agregados à execução da mesma), cedo se percebeu que se tratava de uma abordagem redutora, pois a procura de maior competitividade por parte das organizações, com vista à manutenção ou ampliação dos mercados, gerou novas competências nos perfis profissionais exigíveis.

Se antes um profissional era bem sucedido porque possuía uma sólida base técnico-científica, neste momento, isso começa a não ser suficiente...

Do ponto de vista económico (e pelo menos na teoria), é preferível recrutar um indivíduo com grandes competências motivacionais e traços de personalidade fortes. O problema é que tal ainda não se verifica, uma vez que se continua dar ênfase ao recrutamento com base na educação. Isto acontece porque as empresas ainda não se aperceberam que se torna mais económico dar formação no que diz respeito aos conhecimentos necessários à boa execução de uma determinada tarefa, do que incutir motivações e traços do carácter no indivíduo.

É então aqui que surge a necessidade da abolição do sistema organizacional através do perfil profissional, surgindo a necessidade de uma abordagem por

competências.

Quando nos referimos à abordagem por competências, falamos de uma abordagem que valoriza para além dos conhecimentos, as aptidões e as atitudes do profissional de forma individual, a partilha de recursos e a busca contínua de melhores resultados individuais e organizacionais através da interacção entre os próprios indivíduos.

Para nos regermos segundo este tipo de abordagem, primeiro é necessário definir, junto das várias unidades de negócio, quais as lacunas existentes e as competências necessárias para as suprir, tendo sempre em vista a satisfação máxima dos clientes, mas sem nunca esquecer a estratégia de negócio da empresa.

No que respeita mais especificamente ao recrutamento dos recursos humanos torna-se importante mencionar que, ao identificarmos as competências certas atempadamente, descobrimos a pessoa certa, para o lugar certo, no momento certo. Este processo permite identificar mais facilmente a pessoa ideal para a execução da função, poupando às empresas dois dos vectores mais importantes, pelos quais se deve reger um negócio: tempo e dinheiro.

Neste contexto, as pessoas deixam de ser vistas como simples recursos e passam a ser reconhecidas como “mais-valias” para a geração de valor da própria empresa. Para que tal aconteça, torna-se necessário que a organização elabore uma estratégia de forma a defender o potencial que os seus colaboradores têm, e o que eles representam para a mesma.

Para finalizar, podem-se referir algumas vantagens que advêm do uso desta abordagem por competências, para as organizações:

- O uso de uma linguagem comum na empresa uma vez que, existindo um referencial de competências, os indivíduos passam a ter uma ideia dos resultados/desempenhos profissionais esperados;
- Definidos os critérios de desempenho ou padrões de qualidade exigíveis, os colaboradores ir-se-ão esforçar mais para atingir os resultados;
- Fácil comparação entre as competências e os comportamentos desejáveis, daqueles que realmente são postos em prática.

5.3 Alguns tipos de competências que podem ser procuradas num colaborador

Quando falamos em competências genéricas e, apesar de serem muitas, podemos dividi-las em vários subgrupos. Em seguida iremos nomear apenas algumas, que foram seleccionadas de forma aleatória e que, bem aplicadas no contexto organizacional, podem permitir atingir níveis de desempenho superiores. São estas:

- ✓ as competências de assistência e de serviço, das quais fazem parte a compreensão interpessoal e a orientação para o serviço de clientes. Aqui alia-se a competência técnica à pergunta: “Qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”;
- ✓ as competências de influência, onde se inclui o sentido de organização e o estabelecimento de relações;
- ✓ as competências de gestão, onde se enquadra o desenvolvimento dos outros, a capacidade directiva e de direcção de equipas;
- ✓ as competências cognitivas e de eficácia pessoal, onde se podem destacar características, tais como: o autocontrolo, a autoconfiança e a capacidade de adaptação (por exemplo à cultura da empresa, às pessoas, às situações, ...);
- ✓ as competências motivacionais (ânsia de trabalhar bem ou de se avaliar por uma norma de excelências) e de realização;
- ✓ as competências relacionais ou sociais e de saber ser (com os colegas e chefias, superiores, subordinados, relacionamento com os clientes e capacidade para gerir conflitos);
- ✓ as competências de desenvolvimento pessoal (adaptação às regras da empresa, cumprimento de horários, sentido de responsabilidade, ...);
- ✓ as competências técnicas; ...

5.4 O processo de selecção com vista a desempenhos superiores

Tendo como base a perspectiva da abordagem por competências, verifica-se que antes de se proceder à selecção de qualquer colaborador, independentemente do tipo de emprego a que nos reportarmos, as organizações devem, primeiro que tudo, proceder à análise da função para a qual querem recrutar, pois só verificando o seu conteúdo e determinando quais as competências requeridas para o cargo, pode ser executada com maior sucesso.

Esta perspectiva tem vantagens, mas pode tornar-se ser um pouco redutora, na medida em que a determinação das competências a serem procuradas pode ser baseada apenas nas convicções e experiências de quem analisa a função.

Para que tal não aconteça é crucial haver mecanismos que definam os critérios de desempenho esperados, que determinem as competências requeridas, e ainda que permitam ter uma visão clara do que é realmente a função e do que ela exige.

Primeiro que tudo, para se construir um perfil de competências (PC), é necessário identificar os indicadores de competências imprescindíveis para o cargo em questão. Por isso, é necessário haver a participação da área requisitante, que fornece informações sobre:

- ✓ A descrição do cargo
- ✓ Missão da área
- ✓ Principais desafios aliados ao cargo
- ✓ Expectativas da área em relação ao cargo
- ✓ Dificuldades e pontos críticos do cargo
- ✓ Principais projectos a serem desenvolvidos

A melhor forma de seleccionar as pessoas certas para a execução de determinadas funções é através da realização de entrevistas de situações comportamentais. Este tipo de entrevistas consiste em obter um registo mais detalhado dos processos de pensamento, acções e interacções, permitindo que cada indivíduo (titulares de desempenho médios ou superiores) produza resultados que demonstrem melhor os seus níveis de desempenho.

Adicionalmente, serve ainda para a identificação de outras competências que poderão ser determinantes no futuro da organização. Isto que dizer que o painel de peritos, durante uma entrevista, pode até encontrar alguém que detenha um certo tipo de competências que se adequam às necessidades futuras da empresa.

Para que a entrevista tome lugar, necessita de ver satisfeita as duas vertentes que nela intervêm. Por um lado, temos um grupo de colaboradores que detêm alguma influência no seio da organização (e que geralmente são gestores competentes, especializados em recursos humanos e com responsabilidades mais elevadas do que a função em apreço) e ao qual se dá o nome de painel de peritos.

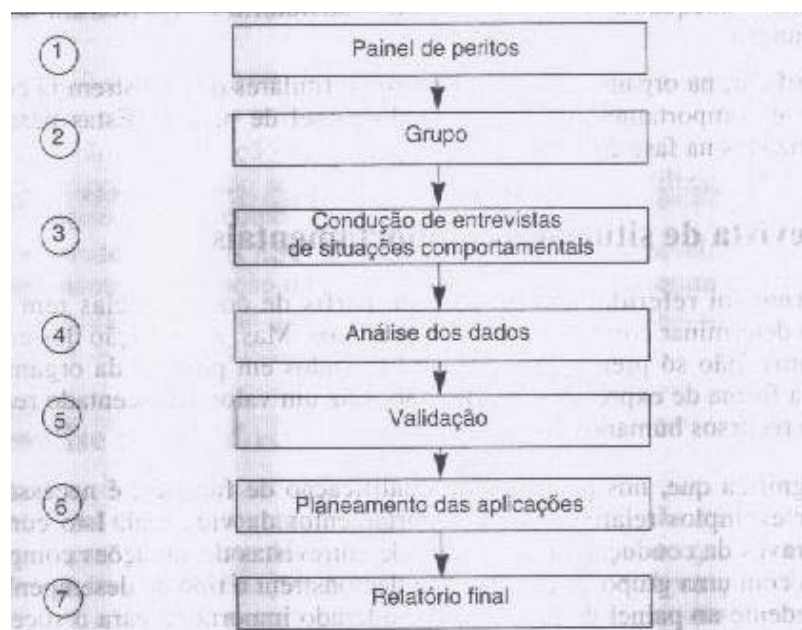
Por outro temos os candidatos que, quer sejam internos ou externos à empresa, devem ter acesso à informação precisa sobre o cargo e as competências necessárias à sua execução, para que possam pré-avaliar se as suas competências se adequam ou não às que são exigidas.

Convém ainda referir que quando a entrevista é realizada pressupõe-se que já tenha sido anteriormente executada uma reunião, com a finalidade de escolherem o grupo que deve ser chamado para entrevista, de se identificarem os resultados esperados de cada função, e verificar como estes influenciam outras funções. Isto significa que, durante a mesma, se faz a tradução dos desafios da organização em termos de comportamentos esperados por parte dos colaboradores. De referir apenas que, quando falamos em termos de comportamentos esperados, estamos a fazer referência, por exemplo aos níveis de produtividade, ou às normas de qualidade.

Todo este processo tem como objectivo principal procurar uma pessoa que seja capaz de produzir níveis de desempenho superiores, e não alguém que seja apenas capaz de realizar a função em causa. Para transportarmos esta realidade para a prática, podemos usar o exemplo de uma pessoa que ocupa uma posição no sector comercial, onde tem de vender uma quantidade X do produto Y, num prazo T, com o mínimo de reclamações dos clientes e um máximo de renovação de encomendas, ou ainda um colaborador que ocupe um cargo na área da gestão, tem de dirigir um grupo de pessoas que obtenham um nível de produtividade X, com um padrão de qualidade Z e num prazo T.

Analisando mais pormenorizadamente o processo de recrutamento de recursos humanos, tendo em conta o perfil de competências verificamos o aparecimento, numa primeira fase, do “painel de peritos”, que é o responsável pela tradução dos desafios da organização; em segundo lugar, temos o “grupo” de indivíduos que foi escolhido pelo painel de peritos, como o conjunto de indivíduos que mais se adequam à função, uma vez que possuem as competências consideradas como as mais importantes e necessárias para se obter um nível de desempenho superior dentro da organização, aquando da realização das tarefas que lhes forem conferidas. Seguidamente, realiza-se a condução de entrevistas de situações comportamentais, onde é feita a análise do já referido grupo de indivíduos; depois, é a vez da análise dos dados recolhidos durante as referidas entrevistas e a respectiva validação dos indivíduos que possuem as competências necessárias para o exercício da função. Às últimas fases, correspondem o planeamento das aplicações do colaborador e a elaboração de um relatório final, onde constam todas as conclusões advindas deste processo de selecção tendo em conta o perfil de competências (ver **Figura 7**).

Figura 7: Processo para um perfil de competências



Fonte: BERNARD, Annick; DALZIEL, Murray M.; MITRANI, Alain. 1994. *Homens e competências: a gestão dos recursos humanos na Europa*, Lisboa: Zénite, Edições de gestão Lda.

Todavia, quando se fala de competências não podemos pensar que quando algum colaborador não possui determinado tipo de características, já não as pode adquirir. O processo de desenvolvimento de certas competências leva o seu tempo, principalmente no que diz respeito ao caso das competências motivacionais. Já as competências mais baseadas na qualidade do trabalho, como por exemplo, a programação de computadores, podem ser adquiridas de forma mais rápida.

Assim, podemos inferir que se torna mais fácil contratar um indivíduo que tenha falta de competências de *savoir-faire* (e outras mais facilmente apreendidas), do que contratar um pessoa onde lhe faltem, por exemplo, autoconfiança e motivação para o êxito.

Para concluir, podemos dizer que o mais importante no processo de recrutamento é utilizar a abordagem por competências uma vez que, usando a mesma, tanto o empregador fica a saber exactamente para que função está a recrutar e quais as competências que devem ser exigidas, como o colaborador reconhece automaticamente quais as tarefas que tem de saber realizar e os níveis de desempenho esperados.

Em suma, pode-se concluir que as competências são concebidas sob uma óptica flexível, dinâmica e adaptável, conforme as diferentes realidades em que a organização se insere e as suas necessidades.

5.5 Remunerar as competências

A cada dia que passa, torna-se mais importante remunerar as pessoas pelos seus talentos e saberes, do que propriamente pela função que desempenham dentro da organização.

Para tal, é necessário proceder-se a uma avaliação de três grandes dimensões, de forma a verificar como é que os colaboradores devem ser recompensados. Estamos então a referir-nos ao papel que o indivíduo tem dentro da organização, ou seja, às responsabilidades que lhe estão atribuídas; ao próprio indivíduo, que pode ter mais ou menos competências quando comparado a outros colaboradores; e por último, ao desempenho que o indivíduo tem.

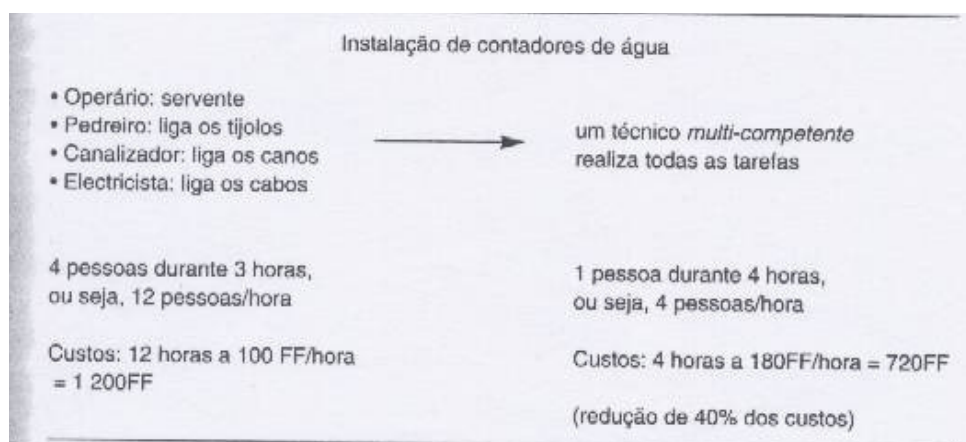
Estas três grandes dimensões entram posteriormente em interacção com dois enquadramentos: o da cultura da organização, que representa um conjunto de valores que reflectem a sua direcção (ex.: até que ponto os elementos do desempenho devem constituir uma parte primordial da remuneração total) e o das influências exteriores (ex.: a forma como outras organizações remuneram o seu pessoal e criam uma regra num dado momento).

Mas para que as remunerações andassem sempre em consonância com as competências, ter-se-ia de valorizar as diferenças entre os colaboradores em função das suas capacidades. Quer isto dizer que o salário teria de aumentar à medida que novas competências e qualificações suplementares fossem sendo adquiridas.

De um modo geral, as organizações teriam de proceder à avaliação do valor que cada indivíduo acrescentava à organização e, quando as capacidades do mesmo ultrapassassem as exigências do papel que estava a desempenhar, devia ser possível pagar-lhe mais, “obrigando” a empresa a fazer investimentos suplementares, tanto quanto fosse considerado rendível.

Podemos referir ainda que há casos de organizações que tentam investir nas competências múltiplas. Isto significa que há um grupo de pessoas que são incitadas a trabalhar mais arduamente, tendo em vista a aquisição de tantas competências quanto as possíveis.

Neste contexto, verifica-se que a organização até poderia gastar dinheiro a investir na formação de um determinado colaborador, mas no fim ia obter retornos superiores ao investimento realizado, pois já não ia precisar de tantas pessoas para fazer uma tarefa, mas apenas de uma, por exemplo (ver **Figura 8**).

Figura 8: Rendibilidade da remuneração das competências múltiplas

Fonte: BERNARD, Annick; DALZIEL, Murray M.; MITRANI, Alain. 1994. *Homens e competências: a gestão dos recursos humanos na Europa*, Lisboa: Zênite, Edições de gestão Lda., pág.119

5.6 Mas quais são as competências que fazem a diferença?

Num mundo cada vez mais globalizado e com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as organizações exigem cada vez mais dos seus colaboradores que, por sua vez, têm que primar pela diferença para se destacarem uns dos outros, caso queiram vingar.

Segundo a consultora Cristiane Garcia, as competências mais apreciadas no mercado actual são: a capacidade empreendedora, saber trabalhar sob pressão, ser comunicativo, criativo e inovador, para além de saber negociar, ter capacidade para planear, organizar e liderar, bem como ser assertivo na hora de tomar decisões e, ser flexível e ágil perante situações inesperadas.²³

Para além destas competências, há ainda outras para as quais a formação fornecida tem vindo a ser direccionada. A referir: competências fundamentais para trabalhar em equipa (que podem ser incluídas nas competências de relacionamento interpessoal), bem como a ampliação e aquisição de competências para relacionar-se com os colegas, o potencial de inovação,

²³ BALERINI, Cristina, 2.06.2005. *Competência = Conhecimento, habilidade e atitude*. In Carreira e Sucesso, 273ª edição, Edição quinzenal, disponível em: http://www.catho.com.br/jcs/inpuiter_view.phtml?id=7356 (Consultado a 03.05.2008)

flexibilidade, a abertura à mudança e a novas experiências, a capacidade de comunicação além-fronteiras, a disponibilidade para viajar, a adaptabilidade, as competências sociais, as atitudes ou comportamento dentro e fora do trabalho, a capacidade de controlo e coordenação de equipas, entre outras.

5.7 Competências dos gestores internacionais

Vários foram os autores que se debruçaram sobre o tópico das competências necessárias aos gestores globais, e muitas foram as pesquisas realizadas e os estudos publicados sobre o mesmo. Em seguida, iremos proceder à apresentação de alguns.

Uma das perspectivas segundo a qual as competências podem ser abordadas é a das competências de gestão que surgiram a partir do aumento do número de alianças estratégicas e da internacionalização da economia.

Segundo a mesma, e tendo como base uma pesquisa realizada por Ribeiro da Luz: 1999 que foi posteriormente apresentada no artigo “Desafios da Gerência Internacional e Novas Competências”, os gestores considerados mais “internacionais” devem ser capazes de comunicar com as organizações de outros países noutras línguas diferente da sua; conhecer as estratégias usadas nos vários contextos organizacionais, inclusive as estratégias de marketing internacional; gerir a competitividade existente entre a organização onde labora e as suas concorrentes; perceber a complexidade das tarefas que realiza; gerir equipas; se adaptarem fácil e rapidamente a novas situações; se sensibilizarem para a existência de outras culturas; desenvolverem competências de relacionamento e lidar com a sua própria incerteza e insegurança.²⁴

De acordo um estudo realizado pela EMDS Consulting, empresa de consultoria, especialista em recrutamento internacional, as competências essenciais requeridas para um cargo desta envergadura são a capacidade de análise e decisão, de iniciativa, flexibilidade e adaptabilidade, o gosto pelo

²⁴ ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias., s/d. Novas Competências e Gerência Internacional, Uma Análise a Partir da Perspectiva Institucional, disponível em: http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento_competencias/novasinternacional.doc (Consultado a 07.06.2008)

desenvolvimento pessoal, a compreensão do negócio, a capacidade de trabalho em equipa e boa comunicação, a necessidade de dominar, pelo menos, mais do que dois idiomas, ter visão estratégica, capacidade de organização e de liderança e, naturalmente, de possuir uma “empatia multicultural” que o torna capaz de lidar com a constante mobilidade entre os diferentes países.

Se nos reportarmos a outra pesquisa realizada com base em 136 executivos de empresas localizadas em quatro estados diferentes do Brasil com etapa exploratória feita no final de 1997, foram apontados 48 atributos relevantes para se considerar um executivo apto a actuar no mercado global. Entre estes, doze são destacados como os mais relevantes, dispostos em seguida por ordem de importância: integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no tratamento de questões profissionais e sociais, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalhos em equipa, habilidade em relações interpessoais e atitude pró-activa (Echeveste, S. et al., 1999).

Para além desta (e de muitas outras), foi realizada uma pesquisa que se debruçou sobre empresas importantes dos Estados Unidos, da Europa e da Ásia. Na mesma, foram encontradas quatro características comuns aos líderes globais: grande curiosidade, carácter íntegro e estável, e compreensão da dualidade e astúcia (Gegersen, Morrison e Black: 1999).

Para finalizar este tópico, pode-se ainda referir a personalidade como competência a ter em conta quando se pretende recrutar ou avaliar, principalmente, os líderes empresariais (Bennis:1999)²⁵. No que respeita a esta competência, infere-se que personalidade foi quase sempre o último critério a ser considerado, sendo preterida em virtude das competências técnicas, das habilidades pessoais, ou ainda da experiência profissional.

Actualmente, a tendência já se começa a inverter e as organizações já se passaram a centrar mais na personalidade e nas competências do candidato, ao invés de se preocupar mais, por exemplo, com a reputação da instituição escolar onde este obteve a sua formação.

²⁵ ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias., s/d. Novas Competências e Gerência Internacional, Uma Análise a Partir da Perspectiva Institucional, disponível em: http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento_competencias/novasinternacional.doc (Consultado a 07.06.2008)

Tendo em conta tudo o que foi referido anteriormente, na minha opinião, independentemente da teoria em que nos quisermos apoiar, temos de referir que as exigências agregadas a uma carreira internacional são, de facto, muito maiores do que as de uma carreira com dimensão doméstica.

5.8 Produção de competências e carências de formação

A formação e os programas de desenvolvimento são armas importantes para se poderem colocar em prática as estratégias de recursos humanos definidas por uma organização. O principal objectivo dos mesmos é tentar aumentar o nível de satisfação no trabalho e da eficácia dos trabalhadores, podendo ir desde questões ambientais até formações ao nível das línguas.

Nos dias de hoje, o conceito de competência tornou-se um requisito fundamental para se conseguir um emprego.

Esta definição valoriza, sobretudo, uma concepção implícita de desenvolvimento individual, mas onde interferem também factores de carácter organizacional.

Segundo esta perspectiva temos por um lado, as empresas que apreciam o facto de se poderem deparar com quadros com potencial de realização (técnica e humana) que as ajudem na evolução do seu negócio e por outro, os colaboradores (eventualmente os mais jovens) que sentem uma necessidade emergente de serem qualificados, renovando e enriquecendo o seu número de competências.

Uma análise empírica desta realidade tem vindo, contudo, a demonstrar que a existência de um diagnóstico de necessidades de perfis que o mercado de emprego carece é extremamente importante para se formarem os indivíduos no sentido do que o mercado verdadeiramente necessita.

Quanto a este aspecto torna-se ainda importante referir que, sempre que os indivíduos são formados à medida desses perfis, a probabilidade de emprego aumenta. Por isso, devia haver uma preocupação constante em adequar o potencial de competências às necessidades do contexto de trabalho, conseguindo-se uma afirmação muito peculiar dos perfis formados junto das

empresas.

Tendo em conta tudo o que foi dito anteriormente, chega-se facilmente à conclusão que as organizações dotadas de maior sucesso são aquelas que têm mais oportunidades para alcançarem os seus objectivos.

Mas para que tal aconteça, estas têm de ser capazes de atrair pessoas com combinações de competências complexas, que atendam às suas core competences (e para isso devem adoptar o perfil dos seus colaboradores consoante as necessidades da função a ser desempenhada), e de criar um ambiente que motive os colaboradores e que, conseqüentemente, conduza a uma maior satisfação na realização das diferentes tarefas.

Seleccionar os colaboradores através de competências traz vantagens tanto à organização, uma vez que torna a procura mais objectiva, com maior garantia para uma contratação de sucesso, como ao colaborador uma vez que lhe permite adequar-se mais rapidamente à empresa onde está inserido e às funções que tem de desempenhar.

Relativamente ao tópico das competências múltiplas também abordado neste capítulo, penso que o facto de um colaborador possuir várias competências simultaneamente será tão bom para ele, que vai adquirindo formação e ganhando competências, como para a empresa que, apesar de investir na formação do colaborador, poderá ver posteriormente os seus investimentos transformados em lucro, uma vez que tendo pessoal mais qualificado, passa a precisar de menos pessoas para realizar uma determinada tarefa.

Na minha opinião, a adequação dos perfis às necessidades reais do mercado de trabalho, iria permitir consequências extremamente vantajosas, minimizando o aumento abrupto do número de desempregados existentes, em grande parte devido à falta de coerência entre a oferta de formações e as necessidades reais dos mercados.

No geral, pode-se inferir que as competências que foram mais vezes referidas ao longo deste capítulo como as mais importantes são a capacidade de adaptação a ambientes multiculturais, e a capacidade de falar várias línguas

estrangeiras.

Contudo, apesar de achar que a abordagem por competências é a mais vantajosa, e de podermos dizer que a competência X ou Y é muito importante, penso que não será correcto estabelecer-se um conjunto de competências prioritárias. Caso o fizéssemos, estaríamos a cair numa perspectiva muito simplista, pois uma competência pode ser considerada muito importante para a realização de uma tarefa, mas pode não ter qualquer importância para outra.

Uma vez que os colaboradores, na minha opinião, são o motor de arranque e desenvolvimento das organizações, têm de estar em constante formação para poderem corresponder às expectativas das mesmas, e para que possam responder a eventuais problemas com que se possam deparar, o mais depressa possível.

Relativamente ao aspecto da formação, deve-se considerar parte desta é adquirida ao longo do percurso académico e funciona, incontestavelmente, como uma “bagagem” de conhecimentos que, durante a vida constituirá uma plataforma fundamental de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Ainda assim, não podemos tomar isso como suficiente e devemos deixar sempre uma “porta aberta” à aquisição de novos saberes e ao posicionamento de novas competências requeridas para o desempenho de uma profissão, tendo como lema que a formação académica adquirida é apenas um ponto de partida e nunca um ponto de chegada.

6. Estudo de campo

Paralelamente à parte teórica da dissertação, elaborámos uma parte prática, que será apresentada sob a forma de estudo de campo.

Este estudo foi realizado através do envio de questionários a empresas do sector da cerâmica localizadas na região de Aveiro. O seu principal objectivo era obter mais informações sobre as mesmas, de forma a podermos confrontar as várias questões de partida da dissertação, com o que se passa realmente nas organizações.

O espaço que se segue encontra-se assim destinado a verificar se as organizações, quando têm uma vaga de pessoal para preencher, se preocupam em saber se os seus colaboradores estão preparados para os desafios internacionais, se são competentes em línguas e têm sensibilidade cultural e, caso não sejam, se a própria organização lhes fornece meios de formação, entre outras questões.

Para melhor organização dos dados, este último capítulo foi dividido em três partes. Na primeira, encontram-se explanadas as razões pelas quais preferimos debruçar-nos sobre o sector da cerâmica; posteriormente, apresentamos uma contextualização deste sector, sob a forma de apresentação de dados mais estatísticos, com recurso a gráficos, quadros e figuras fazendo, sempre que possível, referência à região de Aveiro. Por último, apresentamos a metodologia escolhida para a realização dos inquéritos e os resultados que advieram da sua análise.

6.1 Razões da escolha do sector da cerâmica

A razão que nos levou a escolher este sector para ser objecto de análise, foi o facto deste ser um dos que mais importância tem na região de Aveiro, quer no que diz respeito ao nível económico e às suas taxas de empregabilidade, quer à dimensão das suas empresas.

De forma a tornar mais viável a realização deste estudo, e após alguma ponderação, decidimos restringi-lo apenas a empresas que realizassem operações internacionais, ou seja, que, de uma certa forma, exportassem os seus produtos.

No que diz respeito à restrição em termos geográficos, esta foi feita para que, caso houvesse necessidade e/ou possibilidade de deslocação a alguma das empresas integrantes do estudo, a distância não se tornasse um impedimento para tal.

6.2 O sector da cerâmica: contextualização

Pode-se afirmar que, uma vez estudada a história da produção cerâmica, temos automaticamente dados sobre as raízes do povo em questão e, consequentemente, da história do homem residente nesse mesmo local.

Assim, torna-se importante conhecer a história da evolução local da cerâmica e dos seus produtos pois, “são com efeito, aqueles a que os povos melhor imprimem a sua maneira de ser, os que mais reflectem os hábitos, os seus gostos, as necessidades, a sua vida, os que mais revelam a sua habilidade manual, o seu saber, o seu engenho artístico” (José Theodoro Ferreira Pinto Blasto)²⁶.

O sector da cerâmica tem vindo a ser apontado em diversos estudos sobre a competitividade da indústria transformadora nacional, como um dos que apresenta fortes potencialidades no quadro de uma economia como a nossa, cada vez mais integrada a nível internacional.

Ainda assim, tal como noutros ramos “tradicionais” da indústria transformadora, esta abertura da economia e a crescente globalização dos mercados, que levam ao aumento do grau de competitividade entre as empresas, trazem também desvantagens. Desta forma, o sector tem-se vindo a debater com o impacto negativo provocado por estes factores, tentando minorá-lo.

²⁶ HERA-Associação para a Valorização e Promoção do Património, s/d.. *PROJECTO "ARQUEOLARIA"*, IIª Edição, p.3, disponível em: <http://www.cm-aveiro.pt/www/cache/imagens/XPQ5FaAXX5157aGdb9zMjjeZKU.pdf> (Consultado em 03.06.2008)

Uma vez que este sector parece não ter o mesmo sucesso em todas as regiões do país, foi realizada uma reconfiguração geográfica da produção, acentuando a produção somente em áreas de maior especialização produtiva, de forma a tentar rentabilizá-lo ao máximo.

No entanto, tudo leva o seu tempo e, tal como noutros sectores, este crescimento não pode ser feito de forma imediata...

6.3 O sector da cerâmica em Aveiro

É sabido que o tecido produtivo da região de Aveiro é dos mais ricos, dinâmicos e diversificados do país. A própria dinâmica de desenvolvimento com a Galiza de uma Euroregião que abrange a parte Norte do nosso país requer dos diversos espaços geográficos nortenhos existentes, a procura de uma individualidade e diferenciação, relativamente a outros mercados.

A oportunidade de Aveiro surge, não só com a afirmação de um papel estratégico no segmento ibérico do automóvel, mas também através da inovação sistemática usada como trunfo do chamado "made in Portugal", como está a suceder ultimamente nos sectores da cerâmica de revestimentos e da louça sanitária e utilitária.²⁷

Analisando mais pormenorizadamente as forças existentes nesta região, verifica-se que alguns sectores económicos com maior expressão e potencial inovador são, nomeadamente, a cerâmica, o cimento e o vidro, a metalomecânica, os moldes e plásticos, a madeira e os derivados e têxtil.

Ao repartirmos a região de Aveiro pelas suas diversas áreas especializadas, podemos encontrar uma divisão semelhante à seguinte: a zona das indústrias da cortiça encontra-se, maioritariamente, em Santa Maria da Feira; a do calçado, em São João da Madeira; a dos moldes e plásticos, em Oliveira de Azeméis; a da cerâmica, em Águeda e Aveiro, e a das telecomunicações e electrónica, também em Aveiro.

Se nos reportarmos especificamente a alguns subsectores da cerâmica, tais

²⁷ RODRIGUES, Jorge Nascimento, s/d. *Corredor Industrial de Aveiro em renovação sob o signo dos componentes de automóvel*. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/digitais/aveiro2.html> (Consultado a 23/05/08)

como “louça sanitária”, “cerâmica utilitária e decorativa” e “pavimentos e revestimentos”, deparamo-nos com uma realidade: as empresas portuguesas destes subsectores localizam-se, maioritariamente, nos distritos de Aveiro, Porto e Leiria.

6.4 Vício de inovar

Para além do aumento competitivo das actuais empresas em sectores tradicionais como os da cerâmica, da metalurgia e da indústria agro-alimentar, torna-se imperioso fomentar, não só a consolidação de novos modelos de negócio e de actividades associadas a empresas de nova geração (tais como as que se integram na área das tecnologias da informação e da comunicação, da biotecnologia, das energias renováveis e do turismo), mas também promover a articulação do tecido produtivo com as vertentes académica e governativa, de forma a incentivar a inovação e a competitividade.

O aumento da competitividade nos sectores da economia tradicional e o lançamento de novos sectores associados, por exemplo, às tecnologias da informação e da comunicação, e ao ambiente e turismo, levou a maiores níveis de investimento, no que diz respeito à inovação. Desta forma, a aplicação deste tipo de tecnologias aos processos de gestão, de produção e de comercialização, tornou-se um dos eixos fundamentais de investimento.

Tal como tivemos a possibilidade de observar, a modernização das empresas e das actividades dos múltiplos agentes económicos, feita através da gestão informatizada dos processos industriais e comerciais, bem como a introdução de tecnologias inovadoras na produção são processos que se encontram em franco desenvolvimento nos dias de hoje.

Tal como já foi referido anteriormente, o "corredor" nortenho está a sofrer uma profunda renovação, em virtude da constante inovação levada a cabo pelas empresas. Esta inovação está bem patente no sector da cerâmica, e neste destacam-se empresas como a Revigrés, que se dedica à produção de revestimentos cerâmicos vidrados e revestimentos/pavimentos em grés

porcelânico, ou a Vista Alegre, que se destaca nas porcelanas.

De modo a que as empresas do sector específico da cerâmica possam competir, nomeadamente, com as suas congéneres espanholas, têm vindo a inovar cada vez mais. Podemos ainda referir que algumas, para poderem ser mais competitivas, se viram até forçadas a criar novos produtos, dentro do próprio mercado doméstico, como é o caso da empresa Revigrés. Esta, para se diferenciar dos seus concorrentes no mercado português, teve de adoptar uma estratégia de lançamento de novos produtos, e lançou-se numa nova área desde 1999: a do grés porcelânico, onde cerca de 40 por cento da sua produção é destinada à exportação.

Mas, apesar de todo o seu potencial económico e histórico, infelizmente, a imagem do nosso país, e mais especificamente a da região de Aveiro, ainda não está associada à cerâmica de qualidade e design, tal como se verifica em Itália.²⁸

6.5 Decomposição do sector da cerâmica

Se quisermos decompor o sector da cerâmica em diferentes segmentos em função de factores, tais como: matéria-prima, propriedades e áreas de utilização, a divisão será a seguinte²⁹:

6.5.1. Cerâmica Estrutural

Figura 9: Cerâmica estrutural



Fonte: http://www.apicer.pt/apicer/apicer_sub_estrutural.asp (Consultado a 23.06.2008)

A cerâmica estrutural inclui a produção de telhas, tijolos, abobadilhas, produtos

²⁸ RODRIGUES, Jorge Nascimento, s/d. *Corredor Industrial de Aveiro em renovação sob o signo dos componentes de automóvel*. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/digitais/aveiro2.html> (Consultado a 23.05.08)

²⁹ s/a., s/d. www.apicer.pt (Consultado a 25.06.2008)

de grés para construção e pavimentos rústicos.

Este segmento, apesar de se encontrar representado em empresas localizadas em todo o país, tem especial incidência nos distritos de Aveiro, Leiria e Lisboa.

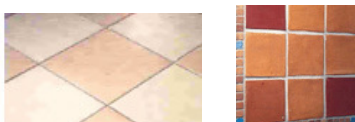
Tendo em conta a natureza dos produtos fabricados e os efeitos que o custo do seu transporte representa, o comércio externo assume pouco significado neste segmento da cerâmica a nível nacional.

No que diz respeito ao nível tecnológico, este subsector tem reagido favoravelmente às exigências de modernização através da realização de investimentos elevados, a fim de se proceder à automatização do processo produtivo, a uma maior especialização das empresas, e ainda ao aumento da qualificação da mão-de-obra existente.

Uma vez que a evolução deste subsector está relacionada directamente com o sector da construção civil, designadamente com a construção de novos edifícios para habitação, o crescimento dos mesmos andar\u00e1 automaticamente de m\u00e3os dadas.

6.5.2. Cer\u00e2mica de Pavimentos e Revestimentos

Figura 10: Cer\u00e2mica de pavimentos e revestimentos



Fonte: http://www.apicer.pt/apicer/apicer_sub_acabamentos.asp (Consultado a 23.06.2008)

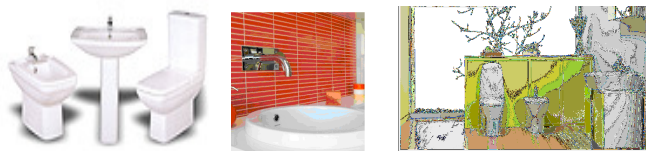
A produ\u00e7\u00e3o nacional de pavimentos e revestimentos \u00e9 obtida em empresas que est\u00e3o localizadas, predominantemente, nos distritos de Aveiro e Coimbra.

Relativamente aos principais mercados de destino deste subsector, estes s\u00e3o: Fran\u00e7a, Alemanha, Reino Unido, Holanda e Estados Unidos da Am\u00e9rica.

A produ\u00e7\u00e3o portuguesa de pavimentos e revestimentos representa 1,7% da produ\u00e7\u00e3o mundial e 4,3% da produ\u00e7\u00e3o da Uni\u00e3o Europeia, e os principais produtores a n\u00edvel mundial s\u00e3o a China e, a n\u00edvel europeu, Espanha e It\u00e1lia.

6.5.3. Louça Sanitária

Figura 11: Louça sanitária



Fontes: http://www.apicer.pt/apicer/apicer_sub_sanitaria.asp e www.google.pt (Consultados a 23.06.2008)

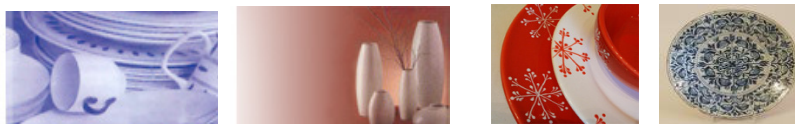
Este subsector da indústria integra todas as empresas produtoras de louça sanitária. No nosso país, existem nove empresas produtoras deste tipo de louça, localizadas geograficamente nos distritos de Aveiro (3), Coimbra (2), Porto (1), Viseu (1), Leiria (1) e Lisboa (1). As unidades localizadas nos distritos de Aveiro, Leiria e Porto, representam mais de três quartos da produção nacional de sanitários.

Do ponto de vista tecnológico, as empresas portuguesas deste sector são as que mais têm investido nas novas tecnologias, encontrando-se próximas da média europeia, no que diz respeito a esta área.

Relativamente aos seus países concorrentes, os maiores são a Inglaterra, Espanha e França.

6.5.4. Cerâmica Utilitária e Decorativa

Figura 12: Cerâmica utilitária e decorativa



Fontes: http://www.apicer.pt/apicer/apicer_sub_decorativa.asp e www.google.pt (Consultados a 23.06.2008)

O subsector da cerâmica utilitária e decorativa inclui a produção de loiça em

porcelana, faiança, grés e terracota. Este tem tradição secular, já para não falar da sua grande vocação exportadora, confirmada pela importância das exportações no volume de negócios efectuadas, essencialmente, para a Alemanha, Estados Unidos da América, França e Reino Unido.

A evolução do mesmo, que se encontra extremamente dependente dos mercados externos, será determinada pela capacidade das nossas empresas concorrerem nos mercados internacionais com qualidade, design e marca, que se imponham aos produtos oriundos de países do Extremo-Oriente e do Leste Europeu, caracterizados pelo seu baixo preço resultante da mão-de-obra barata utilizada.

Ora, tratando-se este de um subsector que utiliza mão-de-obra intensiva, e que apresenta elevados consumos de energia, o acréscimo da sua competitividade passa igualmente pelo aumento do trabalho qualificado, e pela diminuição dos custos energéticos utilizados.

6.5.5. Cerâmicas Especiais

Figura 13: Cerâmicas especiais



Fonte: http://www.apicer.pt/apicer/apicer_sub_especiais.asp (Consultado a 23.06.2008)

Este segmento da cerâmica corresponde à produção de refractários, isoladores cerâmicos e porcelanas técnicas.

6.6 Alguns dados estatísticos

De acordo com os dados obtidos no Relatório da Associação Empresarial de Portugal, realizado pela Câmara de Comércio e Indústria em Julho de 2005, o tecido empresarial de produtos cerâmicos não refractários encontra-se mais

concentrado a Norte de Lisboa, tendo maior importância nos distritos de Leiria (sendo este o principal fornecedor de matéria-prima) e Aveiro.

No total da indústria transformadora, este sector representa 1,5% do número de empresas, 2,3% do pessoal ao serviço, 1,6% do Valor Acrescentado Bruto e somente 0,9% do volume de negócios e, tanto os custos médios com o pessoal como a produtividade, estão abaixo da média da indústria transformadora.

Relativamente ao subsector da cerâmica utilitária e decorativa, que inclui a produção de louça em porcelana, faiança, grés e terracota, o seu desenvolvimento no nosso país tem-se baseado sobretudo em vantagens comparativas, e a concorrência tem-se efectuado através da relação qualidade/preço. No entanto, a abertura do mercado europeu às empresas asiáticas tem conduzido à invasão do mercado nacional, feita por produtos com vantagens comparativas superiores às das empresas portuguesas, o que se traduz em sérios problemas no escoamento da produção.

De referir ainda que, a par da tendência para a descida de preços, resultante da crescente concorrência internacional, a margem bruta de vendas também tem estado em queda, principalmente devido ao aumento do custo dos factores produtivos, tais como a energia e as matérias-primas.

Outro dos problemas que se coloca é que, tendo em conta que os processos de compra por parte dos grandes distribuidores internacionais têm vindo a ser alterados, e os hábitos de consumo modificados, se verifica uma necessidade constante de ajustamento por parte das empresas nacionais. De facto, a maior parte destas, uma vez que ainda permanecem ligadas a processos passivos de exportação indirecta, torna-se fortemente dependente de agentes em posição de domínio que, por sua vez, as mantêm afastadas dos consumidores finais, onde se capta a maior quota na cadeia de valor.

6.7 Distribuição espacial da produção

Em 2004, aproximadamente 86% das empresas e 92% do emprego e do volume de negócios do sector dos minerais não metálicos localizavam-se nas regiões Centro, Norte, e Lisboa, sendo que a primeira concentrava 37,9% do

número de empresas, 52,3% do emprego e 40,4% do volume de negócios do sector.³⁰

Uma questão diferente é o peso que o sector assume na indústria de cada região. O **Quadro 2** mede o peso relativo da divisão 26-Minerais não metálicos, no que diz respeito ao emprego, volume de negócios, e ainda ao número de empresas de cada uma das regiões NUTII.³¹

Através da análise do mesmo, apercebemo-nos da importância que o Sector de minerais não metálicos tem a nível regional, no que diz respeito às três variáveis consideradas.

Tal como o quadro nos mostra, apesar da região Centro não ser a detentora dos valores mais elevados na variável relativa ao volume de negócios, é a que tem um valor superior, no que diz respeito à média das três variáveis em causa.

Quadro 2: Importância do Sector na indústria transformadora na região

Sector	CAE - Rev 2.1 e NUTS II	Empresas (nº)	Pessoal ao serviço (nº)	Vol. Negócios (K €)
D	Portugal	80 558	866 105	72 544
DI	Portugal	4 709	61 365	4 837
	(D=100 em cada região)			
	Portugal	5.85	7.09	6.67
	Continente	5.86	7.05	6.54
	Norte	3.46	3.11	2.59
	Centro	9.33	15.71	9.53
	Lisboa	6.09	6.62	4.69
	Alentejo	9.32	7.26	2.66
	Algarve	8.64	15.58	17.78
	Açores	5.46	10.75	10.84
	Madeira	4.96	7.61	25.33

Fonte: INE – Estatísticas das Empresas por regiões NUT II, retirado de GEE, Boletim Mensal do Comércio Internacional. Julho de 2007

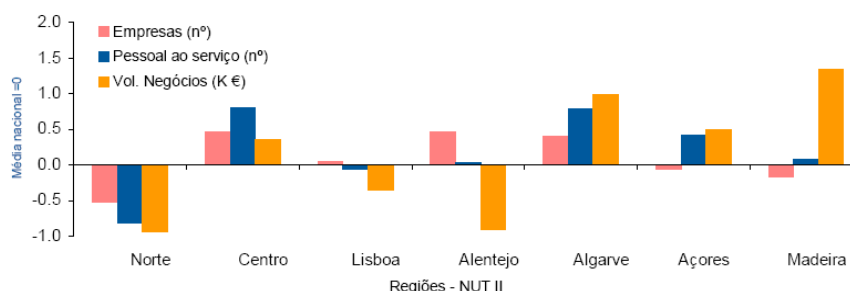
Memo: D – indústria transformadora; DI – Produtos Minerais não Metálicos

³⁰ GEE Boletim Mensal do Comércio Internacional. Julho de 2007. Análise sectorial dos minerais não metálicos, Cap.4.2, pp. 33-34

³¹ GEE – Boletim Mensal do Comércio Internacional – Julho de 2007, capítulo 4.2 – Análise sectorial dos minerais não metálicos. p.33

O **Gráfico I** interpreta e sintetiza a informação contida no **Quadro 2** anteriormente analisado, reflectindo a importância relativa do sector dos minerais não metálicos na actividade industrial (D) de cada uma das regiões.³²

Gráfico I: Importância relativa do sector “minerais não metálicos” na actividade industrial (D) da região (desvios face à media nacional, escala logarítmica)



Fonte: INE – Estatísticas das Empresas por regiões NUT II, retirado de GEE, Boletim Mensal do Comércio Internacional – Julho de 2007

Nota: Para cada uma das variáveis em análise (nº de empresas, pessoal ao serviço e volume de negócios), recorreu-se ao logaritmo do rácio da importância relativa do sector na indústria transformadora da região face à média nacional (situação verificada para Portugal). Decorre da função utilizada, serem registados como desvios positivos (negativos) os pesos relativos superiores (inferiores) à média verificada no País.

Através da análise do mesmo, podemos inferir que é nas regiões localizadas na região Centro e do Algarve, que o sector dos minerais não metálicos se apresenta como particularmente relevante em termos industriais, pois conta com valores superiores aos da média nacional nas três variáveis consideradas. Em contrapartida, é nas regiões Norte e de Lisboa que este sector encontra um peso mais reduzido.

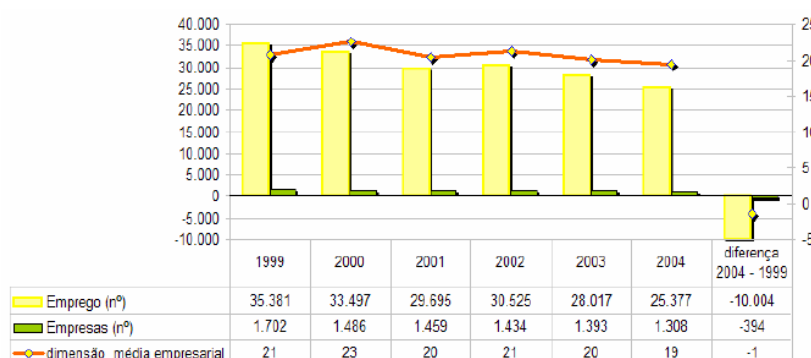
Tal como se pode observar no Gráfico II verifica-se que, relativamente à actividade portuguesa de “Produtos cerâmicos e do barro”, existiam 1.308 empresas em 2004, das quais 394 foram encerradas nos anos compreendidos entre 1999 e 2004. Estas correspondiam, na sua maioria, ao subsector de “Produtos cerâmicos” (1.042). Para além disso, registavam-se ainda 182 empresas no subsector dos “Tijolos, telhas e outros produtos de barro para construção” e 84 no subsector dos “Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas

³² GEE – Boletim Mensal do Comércio Internacional – Julho de 2007, capítulo 4.2 – *Análise sectorial dos minerais não metálicos*. p.34

cerâmicas” nesse mesmo período. No que diz respeito a este último sector, podemos ainda dizer que cada empresa tinha, em média, 60 trabalhadores.

No que diz respeito às variáveis relativas à evolução do emprego e à dimensão média empresarial neste segmento, podemos concluir que se registou uma descida dos valores ao longo desses seis anos.³³

Gráfico II: Evolução Empresas, Emprego e dimensão empresarial média “Produtos cerâmicos e do barro” 1999 – 2004 em Portugal



Fonte: INE – Estatísticas das Empresas (EE) cedidos pelo GEE – MEI, retirado de: IAPMEI, 2.2. Subsectores “Produtos cerâmicos e do barro”

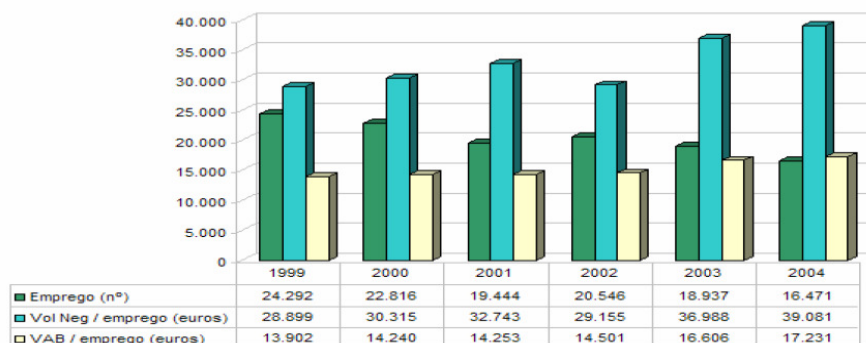
Através da análise do **Gráfico III**, podemos ver dados acerca do subsector “produtos cerâmicos”, onde constam variáveis como o “Emprego”, o “Volume de negócios” e o “Valor acrescentado bruto”. Através da análise do mesmo, podemos verificar que os valores correspondentes à primeira variável considerada decaíram ao longo do período compreendido entre 1999 e 2004. Já os que dizem respeito às outras duas variáveis aumentaram, tendo a primeira sofrido um aumento de 13.482 de Euros, e a segunda um aumento de 3.329 de Euros, também no mesmo período considerado.³⁴

³³ SOARES, Branca. Maio 2007. *Contributos para o Conhecimento no Contexto Internacional do Sector OPMNM, Vidro e Artigos de Vidro, Produtos Cerâmicos e do Barro, Cimento e Betão, Trabalho da Pedra e OPMNM Diversos*, IAPMEI

³⁴ SOARES, Branca. Maio 2007. *Contributos para o Conhecimento no Contexto Internacional do Sector OPMNM, Vidro e Artigos de Vidro, Produtos Cerâmicos e do Barro, Cimento e Betão, Trabalho da Pedra e OPMNM Diversos*, IAPMEI

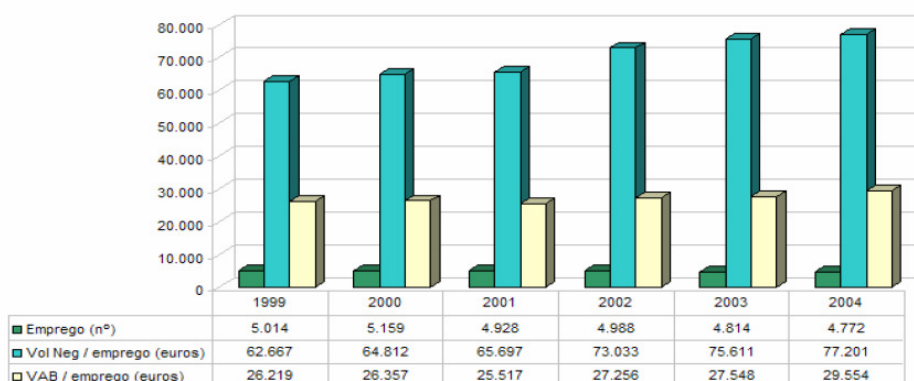
Gráfico III: Evolução Emprego

Subsector “Produtos Cerâmicos” 1999-2004 em Portugal



Fonte: INE – Estatísticas das Empresas (EE) cedidos pelo GEE – MEI, retirado de: IAPMEI, 2.2. Subsectores “Produtos cerâmicos e do barro”

Ao analisarmos desta vez a evolução do subsector “Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica”, e tendo como base as mesmas variáveis usadas para a análise do subsector anterior, verificamos que houve um decréscimo dos valores correspondentes ao “Emprego”, entre o período correspondido entre 1999 e 2004, tendo passado de 5.014 (em 1999), para 4.772 (em 2004). No que respeita às variáveis “Volume de negócios” e “Valor acrescentado bruto”, registou-se um aumento dos valores, durante igual período (tal como podemos verificar através do Gráfico IV).³⁵

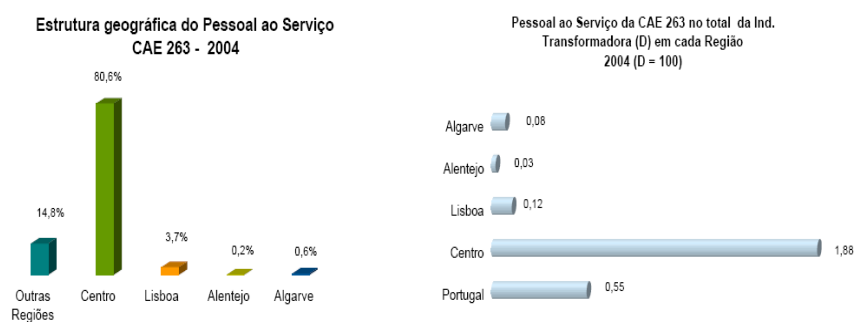
Gráfico IV: Evolução Emprego subsector “Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica”
1999 – 2004 em Portugal

Fonte: INE – Estatísticas das Empresas (EE) cedidos pelo GEE – MEI, retirado de: IAPMEI, 2.2. Subsectores “Produtos cerâmicos e do barro”

³⁵ SOARES, Branca. Maio 2007. Contributos para o Conhecimento no Contexto Internacional do Sector OPMNM, Vidro e Artigos de Vidro, Produtos Cerâmicos e do Barro, Cimento e Betão, Trabalho da Pedra e OPMNM Diversos, IAPMEI. p. 126

Ao fazermos uma análise do mesmo sector, mas desta vez incidindo mais sobre a distribuição da estrutura geográfica do emprego CAE (classificação das actividades económicas) 263-264 por regiões, verificamos que é na região Centro que os valores apresentados são mais elevados, e no Alentejo que os valores são mais baixos (ver **Figura 14**).³⁶

Figura 14: Estrutura do emprego no subsector “Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica” na Indústria transformadora, a nível regional



Fonte: INE (Anuários Estatísticos Regionais), retirado de Estatísticas de bolso, Gabinete de Estratégias e Estudos, Ministério da Economia e da Inovação, CAE 263 – Fabricação de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica

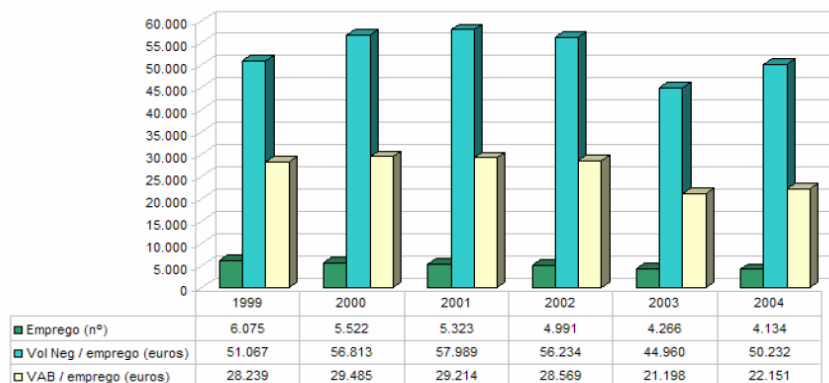
No que concerne ao subsector “Tijolos, telhas, outros produtos de barro para construção”, também se verificou um decréscimo do valor da variável correspondente ao “Emprego” e uma diminuição significativa dos valores correspondentes às variáveis “Volume de negócios” e “Valor acrescentado bruto”, entre o período analisado, tal como é possível verificar através do Gráfico V.³⁷

³⁶ Ministério da Economia e Inovação, Gabinete de estratégias e estudos. CAE 263. 03 Setembro 2008 – *Fabricação de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica - estatísticas de bolso*. Disponível em www.gee.min-economia.pt (Consultado a 15.07.08)

³⁷ SOARES, Branca. Maio 2007. Contributos para o Conhecimento no Contexto Internacional do Sector OPMNM, Vidro e Artigos de Vidro, Produtos Cerâmicos e do Barro, Cimento e Betão, Trabalho da Pedra e OPMNM Víde e Artigos do Vidro, capítulo 2.2 Subsectores “produtos cerâmicos e do barro” (CAE 262 – 263 -264), IAPMEI

Gráfico V: Evolução Emprego

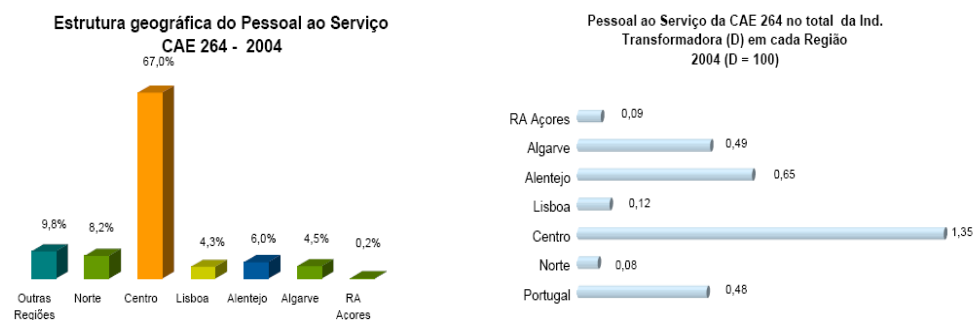
Subsector “Tijolos, Telhas, Outros produtos de Barro para Construção”, 1999-2004 em Portugal



Fonte: INE – Estatísticas das Empresas (EE) cedidos pelo GEE – MEI, retirado de IAPMEI, 2.2. Subsectores “PRODUTOS CERÂMICOS E DO BARRO”

Ao fazermos maior incidência, a nível regional, sobre a estrutura do emprego do subsector acima referido, podemos verificar através da **Figura 15** que é na região Centro que esta revela um peso superior (67%).

Figura 15: Estrutura do emprego no subsector “ Tijolos, telhas e outros produtos de barro para a construção” na Indústria transformadora, a nível regional



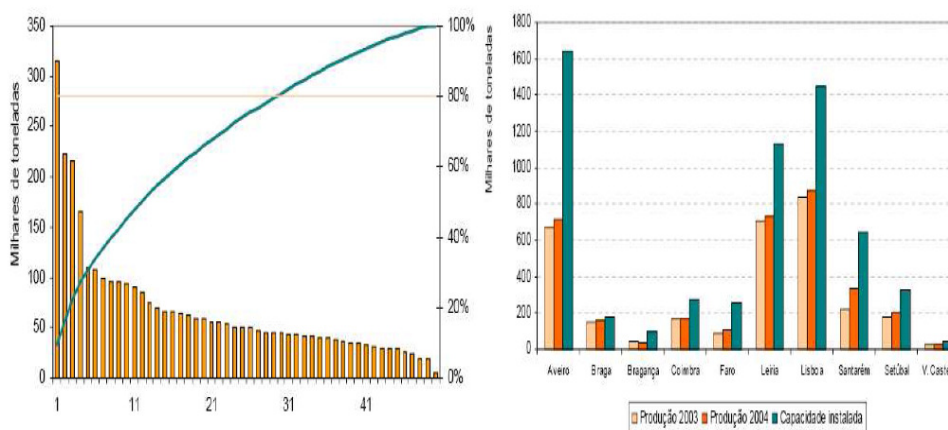
Fonte: INE (Anuários Estatísticos Regionais), retirado de Estatísticas de bolso, Gabinete de Estratégia e Estudos, CAE 264 – Fabricação de tijolos, telhas e de outros produtos de barro para a construção

Ao debruçarmo-nos sobre o mesmo subsector (“ Tijolos, telhas, outros produtos

de barro para construção”), mas tendo agora como base de estudo as variáveis “Capacidade instalada” e o nível de “Produção” nos anos 2003 e 2004, verificamos que as empresas deste subsector concentram-se, essencialmente, nos distritos de Aveiro, Leiria e Lisboa, tal como podemos verificar através da **Figura 16**.

Ainda assim, podemos concluir também que, apesar de ser o distrito de Aveiro a deter maior capacidade instalada, este é o que menos produz, comparativamente com os outros dois distritos acima referidos.³⁸

Figura 16: Produções por empresa e total acumulado 2004



Fonte: “Dados de referência para Benchmarking – Produção de tijolo e abobadilha, em Portugal”, retirado de IAPMEI, 2.2. Subsectores “PRODUTOS CERÂMICOS E DO BARRO”, Eng^a Ana Sofia Amaral – Unidade de Engenharia e Gestão Industrial, CTCV

Tendo em conta a análise de todos estes dados, somos remetidos para uma conclusão: no geral, o sector dos “Minerais não metálicos”, principalmente no que diz respeito às variáveis “Número de empresas”, “Emprego” e “Volume de negócios”, é aquele que tem maior peso na região Centro.

Por região Centro, entende-se que é aquela que compreende, integralmente, os distritos de Coimbra, Castelo Branco e Leiria, a maior parte dos concelhos dos distritos de Aveiro e da Guarda e, cerca de um terço do distrito de Santarém.

³⁸ SOARES, Branca. Maio 2007. *Contributos para o Conhecimento no Contexto Internacional do Sector OPMNM, Vidro e Artigos de Vidro, Produtos Cerâmicos e do Barro, Cimento e Betão, Trabalho da Pedra e OPMNM Vidro e Artigos do Vidro, capítulo 2.2 Subsectores “produtos cerâmicos e do barro* (CAE 262 – 263 -264), IAPMEI, p.131

Podemos ainda dizer que, apesar de alguns segmentos deste sector terem sofrido uma diminuição de colaboradores nas empresas, entre 1999 e 2004 (período de tempo ao qual correspondem os dados analisados), várias são as explicações que podemos atribuir a este facto.

Entre as mesmas podemos destacar a crise económica global, o aumento da concorrência devido às empresas estrangeiras, que têm vindo a entrar no mercado nacional sem quaisquer obstáculos, e com preços mais competitivos, o que tem levado, ao encerramento de unidades fabris, e provocado despedimentos, muitos deles colectivos.

Apesar de todos os motivos anteriormente mencionados terem contribuído para a diminuição do número de colaboradores nas empresas, não nos podemos esquecer que o sector “Minerais não metálicos” continua a ser de suma importância para a região Centro, pois muito tem contribuído para o seu desenvolvimento (tal como se verifica através das outras variáveis que também foram objecto deste estudo)

6.8 Questionário

6.8.1. Método

Para procurar responder de forma mais fundamentada a algumas questões que foram sendo apresentadas ao longo da dissertação, achámos por bem conferir à mesma um carácter mais prático, através da realização de questionários a empresas do sector da cerâmica, localizadas no distrito de Aveiro.

6.8.2. Amostra

Foram contactadas 36 organizações situadas na região de Aveiro que tivessem presença obrigatória em mercados externos, e que se encontrassem localizadas no distrito de Aveiro.

Apenas quatro organizações (11% do total da população) participaram neste

estudo, através da resposta ao questionário enviado. Das restantes, duas disseram que não podiam responder e sete rejeitaram automaticamente o e-mail. Convém ainda referir que muitas empresas já não têm sequer o seu e-mail activo.

Numa segunda fase, foram contactadas onze empresas (para as quais os inquéritos também já tinham sido enviados duas vezes) desta vez via telefone, com o intuito de tentar obter mais respostas o que, ainda assim, não aconteceu.

6.8.3. Procedimento

O questionário foi construído tendo presente a informação que se pretendia recolher, segundo os temas e o público-alvo definido.

As questões integradas foram de tipo fechado ou aberto, com perguntas dicotómicas (duas categorias de respostas) ou categoriais (com mais de três categorias).

Para a realização deste estudo foram enviados questionários a um conjunto de organizações do sector da cerâmica da região de Aveiro por correio electrónico, dirigidos aos responsáveis da área de recursos humanos, acompanhados de uma explicação sobre o objectivo do estudo e garantindo o anonimato das respostas.

Os mesmos foram enviados e recebidos no período compreendido entre Agosto e Novembro de 2008.

A primeira fase correspondeu a uma pesquisa, através de meios electrónicos, das empresas que se enquadrassem no sector da cerâmica, tendo em conta a sua presença no mercado, e a segunda, ao envio dos inquéritos.

Uma vez que as respostas recebidas da primeira vez foram quase nulas, procedemos ao envio dos mesmos pela segunda vez.

Em virtude de, ainda assim, o número de respostas obtidas não ter aumentado, algumas empresas chegaram mesmo a ser contactadas via telefone, correspondendo esta à terceira fase do processo. De referir que se as respostas via telefone foram positivas, e as empresas nos pediram para reenviar os questionários, porque nos iriam responder, até à data, não se obteve qualquer tipo de resposta aos mesmos. Adicionalmente podemos referir que uma das onze

empresas que foi contactada através do telefone, referiu que não podia responder ao inquérito, mas dispôs-se a responder a algumas questões através do telefone.

À quarta e última fase correspondeu a análise dos dados obtidos através dos já referidos questionários.

6.8.4. Instrumento

Para recolher informação relativamente às questões de partida deste estudo, foi construído um questionário. Em relação à organização em si mesma, procurou-se destacar o tipo de empresa que é, o sector de actividade em que se insere, bem como a sua localização.

Quanto ao restante questionário, na construção do mesmo incluíram-se questões passíveis de caracterizar se a empresa oferecia ou não formação aos seus colaboradores na área das línguas e culturas, se possuía manual de acolhimento, que línguas considerava mais importantes no mundo empresarial actual, se as mesmas são consideradas uma mais valia para um profissional que trabalhe naquela empresa, que competências são mais valorizadas durante o processo de recrutamento e selecção do colaborador, ...

6.8.5. Apresentação dos dados

Como já foi referido contactámos as empresas via e-mail e posteriormente, numa tentativa de aumentar a taxa de resposta, via telefone. Ainda assim e, apesar da prontidão que as mesmas mostraram, a taxa de sucesso e de resposta verificou-se quase nula até à data.

Apesar de não nos podermos regular por estes resultados para constituir uma base sólida em termos concludentes sobre o estudo de campo realizado, ainda assim, pensámos que podíamos analisar a pequena amostra de empresas das quais obtivemos resposta, para o trabalho não ter sido totalmente em vão.

Segue-se então a análise dos questionários:

- Relativamente à primeira pergunta onde se questionava a área de negócio em que actua a empresa, as empresas que participaram no estudo responderam que faziam parte dos subsectores da cerâmica de pavimentos e revestimentos e da cerâmica utilitária e decorativa.
- No que diz respeito à segunda pergunta: “Quais as características que mais valoriza num colaborador aquando do processo de recrutamento?”, três empresas responderam a “experiência profissional”, duas mencionaram as “competências linguísticas”, e uma respondeu o “espírito de grupo”, como sendo das características mais valorizadas. Nesta resposta houve ainda uma empresa que seleccionou a opção “Outras”, onde revelou que valorizava também a capacidade de trabalho, a disponibilidade para a empresa, a cultura geral e a honestidade.
- A terceira pergunta questionava as empresas se estas se preocupavam em verificar se os seus colaboradores sabiam falar línguas estrangeiras quando os recrutava. Aqui o sim ganhou claramente, uma vez que tanto as quatro empresas que responderam ao questionário, como a que nos respondeu via telefone, deram essa resposta.
- A questão 3 a) que perguntava às empresas porquê (ou porque não) que estas se preocupavam em verificar se os seus colaboradores tinham competências linguísticas, aquando do seu recrutamento e a resposta foi, mais uma vez, consensual, uma vez que todas responderam que achavam que os conhecimentos linguísticos eram importantes para exercer certas funções dentro da organização.
- Na questão número 4, procurámos analisar quais os países para onde as empresas realizavam as suas actividades internacionais. Aqui, as respostas que se repetiram mais vezes foram: África do Sul, países do Médio Oriente, E.U.A., França e Escandinávia. Para além destes, apareceram ainda referências a

Marrocos, Itália, Costa Rica, Argélia, Tunísia, Espanha e Suíça.

- À questão número 5 correspondia a pergunta: “Pensa que as línguas são uma mais valia para um profissional que trabalhe na sua empresa?” Aqui, todas as empresas responderam “sim”.
- Dentro da questão 5, incorporámos a questão 5 a), onde perguntávamos porquê (ou porque não) que as empresas achavam que as línguas eram uma mais valia para os seus colaboradores. Relativamente a esta questão, apenas obtivemos resposta por parte de duas empresas, nas quais uma respondeu que era por ser necessário e outra porque potenciava as possibilidades de comunicação e negócio da sua empresa.
- No que toca à questão número 6, as organizações tinham de colocar as línguas apresentadas por ordem de importância, sendo que 1 correspondia à mais importante e 5 à menos importante. Assim, por ordem de importância, verificamos que a língua portuguesa continua a ser a mais importante, seguida pelo inglês, francês e alemão e, em último lugar, surge-nos o chinês. Para além destas respostas e, apesar desta não ser uma questão aberta, houve ainda empresas que fizeram referência à importância que o árabe, o italiano e o russo têm para si.
- A questão 7 pretendia analisar se a empresa oferecia formação aos seus colaboradores na área das línguas. Três das empresas que responderam por escrito, e a que respondeu via telefone disseram que si.
- No que diz respeito à questão 7 a), esta pretendia obter respostas sobre porquê (ou porque não) que as empresas fornecem formação na área das línguas. As respostas que obtivemos foram novamente consensuais: todas as empresas responderam que davam formação, principalmente, aos colaboradores que lidam mais com as operações com o exterior, porque saber falar línguas estrangeiras é imprescindível para estes actuarem mais de acordo com as necessidades de resposta dos negócios da organização.

- Dentro da questão 7 havia ainda a 7 b), que pretendia dar resposta a quem é que tinha acesso a esse tipo de formação. Aqui, duas das empresas não responderam, uma respondeu que a forneciam a todos os colaboradores, e outra disse que a davam a todos os colaboradores que a solicitassem, e que pretendessem melhorar as suas competências linguísticas. A empresa que nos respondeu via telefone declarou que também fornecia formação linguística a todos os colaboradores que estivessem envolvidos em tarefas internacionais, mas que hoje em dia tal já não acontece.
- A questão número 8 remetia-nos para a área da comunicação intercultural. Com esta questão pretendíamos saber se as empresas davam formação aos seus colaboradores nesta área e, posteriormente, na questão 8 a) e 8 b) pretendemos descobrir a quem e porquê (ou porque não) a mesma era fornecida. Relativamente ao primeiro ponto, duas empresas responderam que não davam formação nesta área, uma respondeu que sim e outra não respondeu. No que diz respeito ao segundo ponto, uma das empresas afirmou que dava formação na área da comunicação intercultural, essencialmente à equipa de exportação e marketing (através da recepção de clientes, participação em feiras internacionais e em viagens), duas afirmaram que ainda não deram formação aos seus colaboradores neste sentido por não ser relevante, e a outra preferiu não responder.
- Na questão 9 procurámos descobrir se a empresa, quando envia colaboradores para o estrangeiro, verifica se os mesmos estão cientes das diferenças linguístico-culturais existentes no país de destino. Dentro desta questão, criámos ainda uma questão 9 a), com o intuito de verificar como é que tal é feito. Relativamente à primeira questão, as quatro empresas responderam que sim.
- Já no que diz respeito ao segundo item da questão, duas das empresas não responderam, uma disse que verificava se os colaboradores tinham realmente conhecimento sobre as diferenças linguístico-culturais, ainda antes de

os enviarem para o país de destino, e a outra respondeu afirmando que, normalmente, os colaboradores que se deslocam para fora estudam previamente o país para o qual se vão deslocar. Apesar de tudo, esta última empresa afirma ainda que as deslocações efectuadas já não são situações novas para os seus colaboradores e que, por isso, os mesmos já têm conhecimento das diferenças linguístico-culturais existentes nos países para os quais se deslocam.

- Relativamente à questão numero 10, onde se perguntou às empresas se achavam importante qualificar os colaboradores que vão para fora a nível linguístico e cultural, todas as respostas que obtivemos foi “sim”. Já no que concerne à alínea 10 a) em que questionámos o porquê dessa opinião, três empresas optaram por não responder, enquanto que a outra respondeu que os colaboradores, dominando a língua e conhecendo a cultura do país para onde vão, conseguem comunicar de forma mais fácil e eficaz com os outros negociadores, e assim transmitir os interesses da organização.
- No último item da questão 10, que corresponde à questão 10 b), inquirimos as empresas sobre a forma como qualificavam os seus colaboradores, relativamente aos níveis linguístico e cultural. Nesta questão, duas empresas não deram qualquer resposta, outra respondeu que a formação era realizada através do estudo dos hábitos e religiões dos países para os quais os colaboradores se deslocam, e outra respondeu ainda que é lema da empresa adaptar-se aos seus clientes de fora e não o contrário e que, por isso, esta tem de reconhecer que há diferentes mercados, de se adaptar e saber lidar com as especificidades de cada um deles.
- Na questão número 11 inquirimos se as empresas tinham colaboradores estrangeiros. Duas responderam que sim, e as restantes disseram que não. Neste sentido, questionámos ainda quais as características mais valorizadas nos mesmos, mas nenhuma das empresas respondeu a essa questão.
- Para finalizar o questionário, perguntámos às empresas se possuíam

manual de acolhimento ou outro documento que servisse para ajudar os colaboradores a integrarem-se mais facilmente e, na questão seguinte (12 b), pedimos para especificarem esse documento. Como respostas à primeira questão, uma das empresas implicadas no estudo respondeu que não possuía qualquer tipo de documento de acolhimento, mas que já está a elaborar um, outra respondeu que tinha um documento de acolhimento, mas não especificou qual, duas das empresas (uma através do questionário escrito e a outra via telefone) afirmaram que tinham um manual de acolhimento, e a outra empresa não deu qualquer tipo de resposta.

6.9 Conclusões relativas ao estudo de campo

Os dados que reunimos através deste estudo de campo não nos permitem fazer uma avaliação tão concludente quanto gostaríamos, uma vez que o número de respostas não foi suficiente para tal.

Primeiro que tudo, na minha opinião, será importante salientar a falta de disposição, tempo ou abertura das empresas para responderem aos inquéritos enviados, facto que pôde ser comprovado pela adesão quase nula à participação neste estudo. Podemos referir até, que alguns dos e-mails enviados foram automaticamente apagados, mesmo antes de alguém proceder à sua leitura.

No que diz respeito ao tópico sobre o acolhimento, apesar dos resultados não serem totalmente conclusivos, devido ao facto da população estudada ter sido quase nula, parece haver algum desfasamento entre a parte teórica apresentada ao longo da dissertação e o estudo de campo. Isto acontece porque nos dias de hoje, e na minha opinião, as organizações ainda olham para o acolhimento como uma opção, e não como uma “fase” obrigatória que permite os colaboradores a integrarem-se mais rapidamente, logo desde o seu primeiro contacto com a organização.

Apesar de termos obtido poucas respostas aos inquéritos, este estudo de campo ainda nos possibilitou tirar algumas ilações. Entre as quais podemos destacar a importância dada às competências linguísticas por parte das empresas, uma vez que se verificou que, todas as empresas que participaram no estudo estão cientes de que ser dotado de competências linguísticas é muito importante. Isto acontece porque, para qualquer organização que queira proporcionar um contacto mais personalizado com os clientes/fornecedores estrangeiros e gerar valor à mesma, tem de possuir colaboradores com competências linguísticas que facilitem a comunicação e a compreensão entre as várias partes intervenientes no negócio.

Para concluir pode-se ainda referir que, de acordo com o que se conseguiu apurar através do estudo de campo, a seguir à língua mãe, a que continua a ocupar posição de destaque como língua “universal” ainda é a língua inglesa.

Notas conclusivas

A internacionalização das empresas acarreta uma disponibilidade obrigatória dos recursos humanos que nelas laboram, bem como a sua integração nos valores fundamentais difundidos pela organização.

Não obstante as dificuldades encontradas pelas organizações ao longo deste processo, estas devem ser capazes de responder de forma rápida e eficaz aos desafios impostos pela sua presença em mercados externos, para que possam crescer de forma sólida e atingir um “porto seguro”.

A pertinência da realização de uma dissertação baseada nesta temática correspondeu à necessidade de reflexão sobre os pensamentos de alguns autores, adaptando, reformulando ou aprofundando parâmetros considerados importantes para a apresentação final das conclusões, e de verificar se existia alguma preocupação por parte das empresas em se adaptarem à realidade diária que está em constante mutação.

O que acontece é que a análise e apresentação de conclusões e de juízos de valor realizados ao longo de todos os capítulos, basearam-se mais na bibliografia lida para a execução da mesma e em opiniões pessoais, do que propriamente em resultados práticos.

Relativamente ao estudo de campo podemos inferir que, efectivamente, a taxa de colaboração das organizações foi muito baixa, o que deixou transparecer que, para além da falta de tempo, haverá também falta de disposição por parte das mesmas para colaborarem com este tipo de iniciativas.

As conclusões que iremos apresentar em seguida correspondem à reflexão sobre todas as temáticas apresentadas ao longo da dissertação.

Em primeiro lugar, e reportando-nos aos factores culturais verificou-se que os estudos sobre a gestão internacional têm revelado a sua importância para o sucesso ou insucesso das organizações.

O que se acontece é que as organizações ainda continuam a reger a sua conduta valorizando mais a racionalidade inerente ao seu mercado doméstico, do

que propriamente tentando adaptar-se ao mercado exterior.

Numa pesquisa realizada sobre uma missão técnica à China por parte de brasileiros, com o objectivo de formarem parcerias verificou-se que, apesar de estrategicamente existir uma tendência favorável para a efectivação do negócio, este não se realizou devido a um problema de entendimento na comunicação e cultura entre os agentes envolvidos. Tal aconteceu porque os brasileiros estavam a negociar com os chineses como se estivessem a interagir no seu mercado doméstico ou noutros mercados semelhantes ao seu. (Rodrigues,1999)

Esta situação não só revela falta de informações por parte dos brasileiros sobre os seus parceiros, como total incapacidade de responder a ambientes culturais diferentes do seu, facto que infelizmente se tem vindo a tornar bastante comum no dia-a-dia das organizações.

De um modo geral podemos dizer que as organizações deviam contrariar os factos actuais e dotar os seus colaboradores com competências culturais, permitindo-lhes maior sensibilidade para as diferenças culturais existentes entre os povos.

Caso esta tendência continue a manifestar-se e, nem os colaboradores, nem as organizações se consciencializem que não podem actuar nos mercados externos da mesma forma que actuam no seu, vão continuar a ser cometidos erros desnecessários e a ser perdidas oportunidades de negócio.

Quanto à expatriação pensamos que, apesar de ainda não haver um grande número de colaboradores portugueses a serem expatriados, as tendências podem vir a sofrer alterações. Por isso, as empresas devem estar preparadas para ser capazes de responder a qualquer desafio, em qualquer altura. Afinal, é disso mesmo que se trata a internacionalização: da capacidade rápida de mudança e adaptação a diferentes ambientes, e até mesmo ao próprio ambiente em que nos encontramos.

No que diz respeito às competências verificou-se que ao longo dos anos, e muito devido à influência da abertura dos mercados, as organizações se viram forçadas a alterar a sua estrutura e o desenho das suas funções. Paralelamente a isto, cresceu também a exigência de novas competências aos colaboradores.

Assim, de organizações burocráticas, estáveis e com funções especializadas,

as organizações passaram a funcionar como sistemas abertos e em permanente mudança, onde cada uma tem de competir para se tornar melhor do que as outras e para conseguir ganhar um “lugar ao sol” no mercado.

Após análise do panorama global desta temática, procedemos à elaboração de uma lista de competências que aparecem referidas nos estudos como sendo as mais usadas pelas organizações.

O que acontece é que não podemos apresentar nenhuma competência como sendo realmente a mais importante de todas, uma vez que estas vão variando de função para função. O que se torna aqui essencial é que se proceda à definição da função para a qual se está a recrutar e à definição das competências necessárias para a sua execução.

Relativamente ao multilinguismo, e de acordo com o que também pudemos comprovar através do estudo realizado, pensamos que as empresas já se encontram minimamente consciencializadas para a importância que o mesmo tem nas organizações do mundo empresarial actual.

Ainda assim, apesar destas reconhecerem a sua importância, ainda não incentivam suficientemente a formação dos seus colaboradores nesta área (tal como acontece na área da formação cultural e que já foi previamente referido).

Como forma de resposta a este problema, basta que as organizações incentivem os colaboradores para a aprendizagem de novas línguas que sejam úteis para a empresa através, por exemplo, de acções de formação ou protocolos com escolas de línguas, minorando os efeitos negativos que a falta de competências linguísticas pode trazer.

No que diz respeito à política de acolhimento nas organizações inferiu-se que, se na teoria ela representa grande importância, na prática a importância que lhe é atribuída ainda se encontra muito aquém do que deveria estar.

Na minha opinião, as organizações ainda não se preocupam o suficiente com a fase de integração e acolhimento esquecendo-se muitas vezes que, havendo um desajustamento inicial ou uma falta de capacidade de adaptação entre o colaborador e a própria cultura organizacional, os níveis de desempenho do

colaborador poderão ser postos em causa, assim como o próprio sucesso da organização.

Em suma, podermos referir que o desafio que as empresas têm de vencer é: conseguir transferir as capacidades, conhecimentos e habilidades dos seus colaboradores, e transformá-las em competências criadoras de valor para a organização.

Para que tal possa ser transportado para a prática as organizações devem, antecipadamente, identificar as ferramentas e os instrumentos capazes de reduzir o desvio entre as competências requeridas à operacionalização das suas políticas e o nível real de desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

Para além disto, as mesmas devem aperceber-se ainda que os negócios não são apenas produtos e serviços que se comercializam, mas também são as pessoas que o integram, por isso deviam ser capazes de criar ambientes organizacionais capazes de promover a motivação, factor determinante na conduta do colaborador. Quer isto dizer que as organizações devem contribuir para a valorização dos talentos dos colaboradores, porque um colaborador com autoconfiança mais elevada sente-se mais motivado para o trabalho.

Por último, podemos ainda fazer alusão ao factor relacionado com a formação. Nos dias de hoje, é extremamente importante adequar os talentos às lacunas existentes no mercado, caso contrário os indivíduos vão continuar a ser formados em áreas onde depois não poderão colocar as suas competências em prática.

Em geral pode-se dizer que, tendo em conta que o objectivo desta dissertação foi dar uma visão de alguns desafios advindos da internacionalização das empresas, o objectivo foi alcançado.

Ainda assim, e visto que na minha opinião este é um tema bastante actual, penso que deveriam ser efectuadas mais pesquisas nesta área (ou pelo menos efectuar estudos com um carácter mais prático, porque desta vez não fomos bem sucedidos), de forma a verificarmos o que se passa realmente do mundo empresarial, ou seja, se as organizações apenas se preocupam em fazer dinheiro e dizem que a competência X ou Y é importante mas nada fazem para que o

colaborador adquira conhecimentos nessa área, ou se realmente estão consciencializadas para os desafios que a internacionalização pressupõe e criam meios para os vencer e para incentivar a aquisição de novas competências.

Referências bibliográficas

BERNARD, Annick; DALZIEL, Murray M.; MITRANI, Alain. 1994. *Homens e competências: a gestão dos recursos humanos na Europa*, Lisboa: Zénite, Edições de gestão Lda.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; OKASAWARA, Marcelo Massuo; PINTO, Priscila Elaine. s/d. *Gestão de competências: a visão de uma empresa multinacional do ramo farmacêutico*

CORREIA, Anabela Gomes, *Documentos de Trabalho em Gestão, Working Papers in Management*; As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, G/nº 9/2005

F. David. 1988. *Getting the best out of people - Business enterprise guide*. Editora: Kogan Page Robinson

FAUSTINO, Filomena; ROCHA, Leonor; SANTOS, Margarida. Maio de 2008. *Formação Inovação, Conteúdos breves*

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. 2001. *Construindo o conceito de competência*. Edição especial, RCA, pp.184-194

FOULKES, Fred K.; LIVERNASH, E. Robert. 1989. *Human resources management: cases & text*. 2nd edition

Gabinete de Estratégia e Estudos, Ministério da Economia e da Inovação. s/d. *ANÁLISE Sectorial*. pp. 263- 264.

GEE Boletim Mensal do Comércio Internacional. Julho de 2007. *Análise sectorial dos minerais não metálicos*, Cap.4.2, pp. 33-34

GONÇALVES, Lurdes. Outubro 2005. *Competência Plurilingue e Intercultural*

HARZING, Anne-Will; RUYSEVELDT, Joris Van. 1995. *International human resource management*. London: Sage pp.125-251

HERRIOT, Peter. 1995. *Competitive advantage through diversity*. London: Sage

LÓPEZ-EGEA, Sandalio Gómez. Junho 2005. *Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas*.

MITRANI, Alain. 1994. *Homens e Competências*. Lisboa: Zénite

PINHEIRO, Anselmo; PORTELA, Eugénio; ROCHA, António [et. al]. Novembro de 2002. *Experiências de Internacionalização. A globalização das empresas portuguesas*. ISBN: 972-8426-59-3. pp.8-22

PORTUGAL, Manuel. s/d. *Gestão Internacional de Recursos Humanos*

RADEMACHER, Verónica. 01 de Junho de 2006. *Estratégias de talentos en las empresas*

ROBINSON, David. 1988. *Getting the best out of people*. London: Kogan Page

SÃO PAULO, Erica. 2004. *PERFIS & competências: retrato dos executivos, gerentes e técnicos*

Semanário Económico. 28 de Novembro de 2003. *International Search Um olhar global (III)*

SOARES, Branca. Maio de 2007. *Contributos para o Conhecimento no Contexto Internacional do Sector OPMNM, Vidro e Artigos de Vidro, Produtos Cerâmicos e do Barro, Cimento e Betão, Trabalho da Pedra e OPMNM Diversos*, IAPMEI

VAN ESBROECK, Raoul; WATTS, A. G. s/d. *News skills for new futures: higher education guidance and counselling services in the European Union*

WILKINSON, Harry. 1993. *Influencing people in organizations*. Fort Worth: The Dryden Press

Páginas Web consultadas

AFONSO, Simonetta Luz. 21.11.2007. *Línguas e Competências Interculturais*. Instituto Camões Portugal-Ministério dos Negócios EstrangeirosEmpresas, nº 119. Suplemento do JL n.º 969, ano XXVII, disponível em <http://www.instituto-camoes.pt/encarte-jl/empresas-linguas-e-competencias-interculturais.html> (Consultado a 05.04.2008)

ALALUF, Mateo; STROOBANTS, Marcelle, s/d. *A competência mobiliza o operário? A matriz de uma análise*. Revista Europeia Formação Profissional 1/94. Consultado a 03 de Maio de 2008. Disponível em: http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/137/1_pt_alaluf.pdf (Consultado a 27.06.2008)

ALMEIDA, Miguel Vale de. Novembro de 2002. *Estado Nação e Multiculturalismo*. In *Manifesto-Alguma coisa está fora da ordem*. pp.63-73, disponível em: <http://manifesto.com.pt/> (Consultado a 05.05.2008)

BALERINI, Cristina, 2.06.2005. *Competência = Conhecimento, habilidade e atitude*. In Carreira e Sucesso, 273ª edição, Edição quinzenal, disponível em: <http://www.catho.com.br/jcs/inputs/view.phtml?id=7356> (Consultado a 03.05.2008)

BERNARD, Tara Siegel. 21 Fevereiro 2006. *'Argentinizarse' y un buen abogado, secretos del éxito de una joven neoyorquina en Buenos Aires*, Especial para The Wall Street Journal, art. 1, disponível em: <http://www.losrecursoshumanos.com/neoyorkinaenbuenosaires.htm> (Consultado a 27 de Junho de 2008)

BIZARRO, Rosa; BRAGA, Fátima. s/d. *Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas Estrangeiras*. Universidade do Porto, p.61, disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4373.pdf> (Consultada a 02.05.2008)

BORGES, Rui. (28 Novembro 2003). *International Search Um olhar global (III)*. In Semanário Económico. Disponível em: <http://www.adcapita.com/> (consultado em 05.05.08)

CARREGA, Paula. 3 de Outubro de 2007. *Contraste entre a cultura organizacional, a gestão de pessoas, o desempenho e a carreira em Portugal e no Mundo*. Disponível em: <http://visaocontacto.blogs.sapo.pt/tag/sdo+consultoria> (Consultado a 03.05.2008)

Centro de informação Europe Direct de Santarém, Março de 2007. *Uma agenda europeia para o multilinguismo*. Boletim Informativo Electrónico, nº14, disponível em: europedirect.esgs.pt/SuporteInfo/NewsLetter/Newsletter_14.pdf (Consultado a 22.09.2008)

Centro de informação Europe Direct de Bragança, Março e Abril de 2006. *Boletim Informativo Electrónico*, Nº 6, disponível em <http://www.ciedbraganca.ipb.pt/> (Consultado a 22.08.2008)

Comissão das comunidades europeias, 24 de Julho de 2003, *Comunicação da comissão ao conselho, ao parlamento europeu, ao comité económico e social e ao comité das regiões, Promover a aprendizagem das línguas e a diversidade linguística: Um Plano de Acção 2004-2006*, disponível em: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0449:FIN:PT:PDF> (Consultado a 01.11. 2008)

Comissão das comunidades europeias, 18 de Setembro de 2008. *Comunicação da comissão ao conselho, ao parlamento europeu, ao comité económico e social e ao comité das regiões, Multilinguismo: uma mais-valia para a Europa e um compromisso comum*, Bruxelas, disponível em: http://ec.europa.eu/education/policies/lang/policy/report_en.html (Consultado a 18 de Outubro de 2008)

Commission Communication on Multilingualism, 18 de Setembro de 2008. *Tapping the full potential of languages in Europe*. Disponível em: <http://www.eubusiness.com/Languages/multilingualism-com/?searchterm=language%20skills> (Consultado a 01.11.2008)

Comission of the European communities, 18 de Setembro de 2008. *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions, Multilingualism: an asset for Europe and a shared commitment*. Disponível em: http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/com/2008_0566_en.pdf (Consultado a 01.112008)

EIRAS, Ruben. s.d. *Algumas dicas para uma carreira fora de portas na era dos empregos globais*. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/carreiras.html> (Consultado a 05.05.2008)

HERA-Associação para a Valorização e Promoção do Património, s/d.. *PROJECTO "ARQUEOLARIA"*, IIª Edição, p.3
Disponível em: <http://www.cm-aveiro.pt/www/cache/imagens/XPQ5FaAXX5157aGdb9zMjjeZKU.pdf>
(Consultado em 03.06.2008)

Infopédia, Enciclopédias e dicionários Porto Editora. s/d. Disponível em www.infopedia.pt (Consultado a 08.11.08)

LUCHINI, Tiago. 12.02.2008. *Choque cultural*. Disponível em <http://tiagoluchini.eu/2008/02/12/choque-cultural/> (Consultado a 20.03.2008)

MATIAS, Ana Mafalda Portas, s/d. *European commission: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*. 23 February 2007. Disponível em: <http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>

(Consultado a 14 de Junho de 2008)

Ministério da Economia e Inovação, Gabinete de estratégias e estudos. CAE 263. 03 Setembro 2008 – Fabricação de azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica - estatísticas de bolso. Disponível em: www.gee.min-economia.pt (Consultado a 15.07.2008)

Ministério da Economia e Inovação, Gabinete de estratégias e estudos. CAE 263. 04 Setembro 2008. Fabricação de tijolos, telhas, outros produtos de barro para construção. Consultado a 15 de Julho de 2008. Disponível em: www.gee.min-economia.pt (Consultado a 15.07.2008)

Ministério da Economia e da Inovação, s/d. Disponível em: www.iapmei.pt (Consultado a 05.09.2008)

Ministério da educação. s/d. *Currículo nacional do ensino básico - competências essenciais Línguas Estrangeiras*, pág.39, disponível em http://sitio.dgidc.min-edu.pt/basico/Paginas/CNacional_Comp_Essenciais.aspx (Consultado a 04.06.2008)

NEVES, Arminda. s/d. *Cultura e ética organizacional. Conceitos e instrumentos de acção*. p.1, disponível em <http://www.ensino.uevora.pt/tmp/cursos/Mosi7/coto/modulo5.PDF> (Consultado a 13.05.2008)

ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias., s/d. *Novas Competências e Gerência Internacional, Uma Análise a Partir da Perspectiva Institucional*. Disponível em: http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento Competencias/novas internacional (Consultado a 07.06.2008)

ORELLA, Agustina. 29 de Março de 2008. *Profesionales con la mirada puesta en el exterior*. Consultado a 03 de Junho de 2008. No site: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1869-profesionales-con-la-mirada-puesta-en-el-exterior.html>

PAIVA, Lucília. Junho de 1996. *Referências bibliográficas e citações: Como fazer?* (Nora Portuguesa), nº 2, da Revista de Farmácia Clínica. Disponível em: http://teses.mediateca.pt/apoio/html/np405/ref_biblio.htm (Consultado a 30.04.2008)

PATO, Maria Jacinta Leão Galo, s/d. *Línguas Estrangeiras Competências Essenciais*. Consultado a 20 de Setembro de 2008. No site: <http://jacintapato.no.sapo.pt/competencias.htm>

RODRIGUES, Jorge Nascimento, s/d. *Corredor Industrial de Aveiro em renovação sob o signo dos componentes de automóvel*. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/digitais/aveiro2.html> (Consultado a 23/05/08)

SÁ, Maria Helena Araújo e, CANHA, Manuel Bernardo; GONÇALVES, Cristina apud, BIZARRO, Rosa; BRAGA, Fátima. s/d. *Educação intercultural, competência plurilingue e competência pluricultural: novos desafios para a formação de professores de Línguas Estrangeiras*, Universidade do Porto. pp. 61-62, disponível em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4373.pdf> (Consultado a 06.06.2008)

s/a., s/d. *APICER, Portugal Cerâmica*. Disponível em: http://www.apicer.pt/home_pagep.asp (Consultado a 29/05/08)

s/a, s/d. Dicionário de língua portuguesa. Consultado ao longo da dissertação. No site: <http://www.infopedia.pt/pesquisa?qsFiltro=14>

s/a., s/d., *Empresas Multiculturais: Integrar o mercado global*. Disponível em <http://superemprego.sapo.pt/pt/E12/E120/564120.html> (Consultado a 03.07.2008)

s/a, s/d. *Internacionalização e Exportação, Padrões de internacionalização das empresas portuguesas*. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=307> (Consultado a 10.06.2008)

s/a.,s/d. *Notas de apoio à disciplina de sociologia*. Disponível em: http://www.esas.pt/dfa/sociologia/conceito_cultura.html (Consultado a 05/10/08)

s/a, s/d. *Razões da Expatriação: perspectivas individual e organizacional*. Disponível em: <http://www.rhnetwork.eu/verArtigo.php?id=37> (Consultado a 23.05.2008)

s/a, s/d. *Report on the implementation of the Action Plan "Promoting language learning and linguistic diversity 2004-2006"*. Disponível em: http://ec.europa.eu/education/policies/lang/policy/report_en.html (Consultado a 01.11.2008)

s/a, s/d. *Studies concerning language learning and teaching*. Disponível em: <http://www.gee.min-economia.pt/> (Consultado a 15.08.2008)

s/a, s/d. *Tecido produtivo*. Disponível em: <http://www.aveiro-digital.pt/default.asp?func=1-9> (Consultado a 25.05.2008)

s/a, 21 de Maio de 2005. *Las multinacionales siguen apostando a la expatriación a largo plazo, Expansión y Empleo*. Disponível em: www.expansionyempleo.com (Consultado a 21.04.2008)

s/a., 23 de Fevereiro de 2007. *ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise*. Disponível em: <http://www.eubusiness.com/SMEs/foreign-language-skills/?searchterm=language%20skills> (Consultado a 12.05.2008)

s/a. 23 de Fevereiro 2007. *Uma agenda política para o multilinguismo*. Brussels, disponível em:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/07/80&format=HTML&aged=1&language=PT&guiLanguage=en> (Consultado a 22.06.2008)

s/a, 11 de Setembro de 2008. *A guide to languages in the European Union*. Disponível em: [http://www.eubusiness.com/Languages/eu-languages-guide/?searchterm=language skills](http://www.eubusiness.com/Languages/eu-languages-guide/?searchterm=language%20skills) (Consultado a 01.11.2008)

Anexos

Anexo A: Carta de apresentação do questionário

Bom dia,

sou aluna do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais na Universidade de Aveiro e estou a realizar um estudo no âmbito da minha tese, subordinada ao tema: “ Os desafios da internacionalização: busca da excelência através de competências linguísticas e culturais”.

Convicta de que a eficácia deste estudo só será conseguida com a Sua colaboração, solicitamos a resposta atempada ao inquérito anexado, que é parte integrante da investigação.

O tempo estimado de preenchimento é de 15 minutos.

Caso sejam necessárias mais informações, coloco-me à vossa inteira disposição.

Com os melhores cumprimentos,
Helga Guerra

Anexo B: Questionário

Este questionário é parte integrante da investigação do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, subordinado ao tema "Os desafios da internacionalização: busca da excelência através de competências linguísticas e culturais".

Este trabalho é realizado sob orientação da Prof. Dr.^a Gillian Moreira, do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

TODA A INFORMAÇÃO RECOLHIDA SERÁ COMPLETAMENTE SIGILOSA, TRATADA DE FORMA ANÓNIMA E SERVIRÁ APENAS PARA O EFEITO DESTE ESTUDO.

1- Em que área de negócio actua a sua empresa?

2- Quais as características que mais valoriza num colaborador aquando do processo de recrutamento? (assinale com um X)

Capacidade de liderança ____

Espírito de grupo ____

Competências linguísticas ____

Experiência profissional ____

Outras ____ Quais? ____

3- Preocupa-se em verificar se os seus colaboradores sabem falar línguas estrangeiras quando os recruta? Sim _____ Não _____

3a) Porquê? Porque não?

4- Quais são os principais países onde a sua empresa realiza actividades internacionais?

5- Pensa que as línguas são uma mais valia para um profissional que trabalhe na sua empresa? Sim _____ Não _____

5a) Porquê? Porque não?

6- Por ordem de relevância, que línguas pensa serem as mais importantes no mundo empresarial de hoje? (1- a mais importante; 5 - a menos importante)

Português _____ Inglês _____ Francês _____ Alemão _____ Chinês _____

7- A sua empresa oferece formação na área das línguas? Sim _____ Não _____

7a) Porquê? Porque não?

7b) Se Sim, a quem? _____

8- A sua empresa oferece formação na área da comunicação intercultural?

Sim _____ Não _____

8a) Porquê? Porque não? _____

8b) Se Sim, a quem? _____

9- Quando envia colaboradores para o estrangeiro verifica se os mesmos estão cientes das diferenças linguístico-culturais existentes no país de destino? Sim _____ Não _____

9a) Como? _____

10- Pensa que é importante qualificar os colaboradores que vão para fora a nível linguístico e cultural? Sim _____ Não _____

10a) Porquê? Porque não?

10b) Se Sim, como é que a sua empresa o faz?

11- A sua empresa recruta colaboradores estrangeiros? Sim _____ Não _____

11a) Se sim, que características valoriza nos mesmos?

12- A empresa possui manual de acolhimento ou outro documento que se preocupe em assegurar a boa integração do colaborador?

Sim _____ Não _____

12a) Se sim, especifique qual. _____

Anexo C: Acções a ter em conta quando se recrutam expatriados

Figura 17: Medidas a ter em conta antes de recrutar expatriados

Pense em...	Acções	
Aconselhamento e planeamento	Serviços locais de emprego	Antes de procurar candidatos do estrangeiro, tente contactar o <i>serviço público de emprego a nível local</i> para discutir as suas necessidades de recrutamento. Estes serviços poderão ajudá-lo a encontrar candidatos adequados que residam mais perto.
	Prepare um perfil de candidato	Quais são as aptidões, competências e qualificações específicas necessárias para o desempenho da função?
	<i>Se decidir recrutar trabalhadores do estrangeiro,</i>	
	Elabore um plano	Defina os objectivos, benefícios, riscos e custos do recrutamento de trabalhadores do estrangeiro. Estabeleça os seus prazos, pois o processo de procura de candidatos internacionais pode ser mais prolongado.
Disposições práticas	Contacte as autoridades competentes (o serviço de registo de estrangeiros ou o serviço equivalente no seu país)	Verifique se tem de tomar alguma medida adicional para recrutar um trabalhador estrangeiro. Estes trabalhadores têm de se registar à parte ou pagar algumas taxas? Para os trabalhadores oriundos de determinados países poderá ser necessária uma autorização de trabalho.
	Alojamento/habitação	Considere as medidas práticas que um novo trabalhador do estrangeiro terá de tomar para encontrar alojamento/habitação. Existe alojamento disponível a nível local? Como se pode encontrar e qual o preço? Pode fornecer conselhos ou apoio ao novo trabalhador?
Pense em...	Acções	
Obstáculos linguísticos, académicos e factores culturais	Barreiras linguísticas	Qual o nível de competência linguística de que os seus candidatos necessitam? Se forem pouco fluentes mas, ainda assim, o seu perfil for adequado à função, deve analisar cuidadosamente a forma como irá comunicar com eles. As entrevistas telefónicas poderão ser particularmente difíceis para o candidato.
	Diferenças entre países	A legislação nacional em matéria de emprego varia e poderá ser mais difícil recrutar trabalhadores nalguns países do que noutros. Por exemplo, se representa uma agência de recrutamento, poderá ter de se registar para o efeito. Antes de iniciar o processo de recrutamento, informe-se sobre a existência de eventuais obstáculos administrativos.
	Diferenças culturais	As práticas de recrutamento variam de país para país, bem como as formalidades entre empregadores e candidatos. Se o comportamento de um candidato for invulgar, isso poderá dever-se apenas a uma diferença cultural. Não deixe que este aspecto afecte a sua decisão – em vez disso, centre-se nas suas competências e aptidões.
	Qualificações	Os candidatos a profissões regulamentadas terão de se registar junto da autoridade competente para assegurar que as suas qualificações são reconhecidas. As redes ENIC-NARIC (consulte www.enic-naric.net) são a porta de acesso para o reconhecimento das qualificações académicas e profissionais na Europa.
<i>Depois de ter em consideração o acima exposto,</i>		
...EURES para o ajudar!	Procure o seu conselheiro local EURES (consulte o link "Contactar um conselheiro EURES" no portal EURES)	Se precisar de aconselhamento sobre o recrutamento noutro país, pode procurar os dados do conselheiro EURES mais perto de si. Contacte o seu conselheiro EURES local em primeiro lugar – este profissional é a sua ligação à rede mais alargada.

Fonte. Disponível em: <http://europa.eu/> (Consultado a 25.06.2008)

Anexo D: exemplo de um programa de acolhimento

Figura 18: Programa de Acolhimento

MANHÃ

- Boas vindas na Recepção
- Apresentação da empresa: história, missão, objectivos, funcionamento (organigrama), negócio, actividades, mercado, implantação, dispersão geográfica
- Visionamento de um filme sobre a empresa
- Normas internas de funcionamento (legislação laboral, normas disciplinares e regulamentos internos, política de remunerações e regalias sociais, higiene e segurança no trabalho).
- Informações Gerais (refeitório, transportes, instalações sanitárias, marcação de ponto, cartão de identificação...)
- Formalidades administrativas (leitura e **assinatura do contrato** de trabalho, preenchimento de formulários (...))

ALMOÇO

- Apresentação ao superior hierárquico directo (posicionamento na estrutura, informações sobre o posto de trabalho e funções a desempenhar, conhecimento do plano de formação)
- Apresentação às outras hierarquias
- Apresentação aos colegas
- Visita geral às Instalações
- Integração no posto de trabalho (Prevenção e segurança, especificidades do posto de trabalho)

Fonte: s/a. s/d. *Acolhimento e integração*. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~halmeida> (Consultado a: 03.05.2008)